

مقدمة قصيرة جدًّا

# القيادة

كيث جرينت

# القيادة

# القيادة

## مقدمة قصيرة جدًّا


**تأليف**

**كيث جرينت**


ترجمة

حسين التلاوي

مراجعة

هاني فتحي سليمان


هنـــداوي

# القيادة

كيث جرينت

# Leadership

Keith Grint

**الطبعة الأولى ٢٠١٣م**
رقم إيداع ٢٠١٢/١٩٣١٣
جميع الحقوق محفوظة للناشر مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
المشهرة برقم ٨٨٦٢ بتاريخ ٢٦ / ٨ / ٢٠١٢

**مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة**
إن مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه
٥٤ عمارات الفتح، حي السفارات، مدينة نصر ١١٤٧١، القاهرة
جمهورية مصر العربية
**تليفون:** ٢٢٧٠٦٣٥٢ ٢٠٢ + **فاكس:** ٣٥٣٦٥٨٥٣ ٢٠٢ +
**البريد الإلكتروني:** hindawi@hindawi.org
**الموقع الإلكتروني:** http://www.hindawi.org

---

جرينت، كيث.
القيادة: مقدمة قصيرة جدًّا/تأليف كيث جرينت.
تدمك: ٩ ١٠٢ ٧١٩ ٩٧٧ ٩٧٨

١–القيادة

أ–العنوان

١٥٨,٤

---

تصميم الغلاف: إيهاب سالم.

# المحتويات

# شكر وتقدير

هذا الكتاب الموجز حصيلة مجموعة واسعة للغاية من الحوارات مع الكثير من الأصدقاء والزملاء والطلاب على مدار أكثر من عشرين عامًا. ومن بين هؤلاء أريد أن أتوجه بالشكر إلى الآتية أسماؤهم: جون أنتوناكيس، وجون أتكينسون، وريتشارد بادام، وجون بيننجتون، وديفيد بولجر، وجون براتون، وستيفن بروكس، وآلان برايمان، وبريجيد كارول، وبيتر كيس، وأندي كولمان، وديفيد كولينسون، وريس كوسيل، وريبيكا كوكس، وسو دوبسون، ومايك دن، وجاريث إدواردز، وبول إليس، وجيل فيرهيرست، ويانيس جابرييل، وأماندا جايلز، وجوناثان جوسلينج، وديفيد جرانت، وبيتر جراي، ومايك هاربر، وجين هارتلي، وجوليا هوكي، وريتشارد هولمز، وكيري إيوانيسن، وبراد جاكسون، وكيم جيمس، ودوريس جيبسون، ودرو جونز، وأوين جونز، وجون جب، وأندرو كاكابادسي، وميهالا كيليمان، ونانيرل كوهان، ودونا لادكين، وبوجا لارسن، وجيم لوليس، وباتريك ليونارد، وسارة لويس، وجيمس ماكالمان، وكيفن موريل، وآن ميرفي، وجانين ناهابيت، وديبرا نيلسون، وهيلاري أوين، وكين باري، وإدوارد بك، وجيليان بيل، وليسلي برينس، وتريسي ريفز، وروبن رايد، وجيم سكولز، وبوز شامير، وجو سيمبسون، وديفيد سيمز، وأماندا سنكلير، وجورجيا سورنسون، وجيليان ستامب، ومارك شتاين، وجون ستوري، وستيفان سفينينجسون، ومارك تومسون، ودنيس توريش، وإروين تيربيت، وليندا سو وارنر، وهولي ويلر، ومارتن وود، وستيف وولجر، ومارشال يانج. أود أن أشكر أيضًا المراجعين غير المذكورة أسماؤهم، بخاصة المراجع النهائي. وأخيرًا أتوجه بالشكر لأسرتي على كل شيء: آدم، وبيكي، وكيتي، وكريس، وريبيكا، وريتشي، وبالطبع ساندرا.

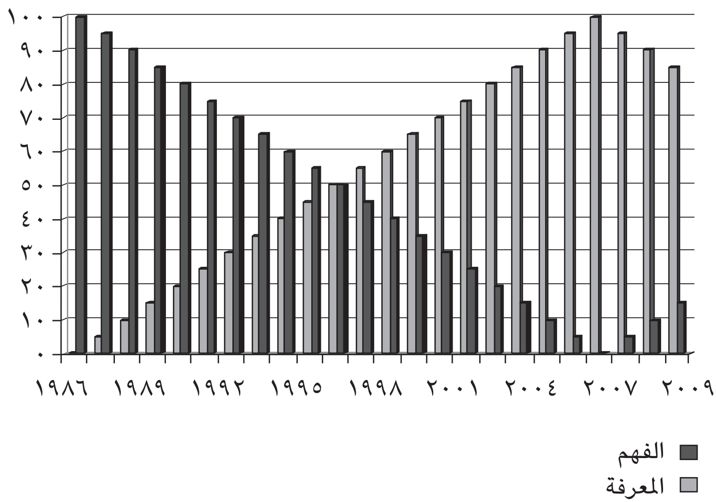
الفصل الأول

# ما القيادة؟

## (١) مقدمة

ما القيادة؟ حسنًا، بالرغم مما يقرب من ثلاثة آلاف عام من التأمل وما يزيد على القرن من البحث «الأكاديمي» في القيادة، فيبدو أننا لم نقترب من اتفاق على المعنى الأساسي لها، فضلًا عن إمكانية تعلمها أو قياس تأثيراتها أو التنبؤ بها. ولا يمكن أن يرجع ذلك إلى قلة الاهتمام بهذا الموضوع أو قلة المواد المتعلقة به؛ فحتى ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٣، كان هناك ١٤١٣٩ كتابًا تتناول موضوع «القيادة» معروضة للبيع على موقع «أمازون دوت كوم دوت يو كيه» الإلكتروني. وفي غضون ست سنوات فقط من ذلك التاريخ، تضاعف هذا العدد أربع مرات ليصل إلى ٥٣١٢١ كتابًا، وهناك دليل واضح على أنه خلال فترة قليلة من الزمن سيفوق عدد الكتب التي تتناول القيادة عدد من يقرءون هذه الكتب. وسنلتمس لك العذر إذا ما اعتقدت أن الزيادة في المعلومات تقود إلى فهم أفضل. فمع الأسف، يبدو أننا نتسبب في إضفاء تباين أكبر بكثير على مفاهيمنا حول تعريف القيادة، وكذلك أننا أبعد من «الحقيقة» المتعلقة بهذا التعريف عما كنا عليه قبل الشروع في نشر هذه الأفكار الكثيرة. ويمثل الشكل ١-١ في الحقيقة رحلتي الخاصة في الكتابات المنشورة عن القيادة؛ فعندما بدأت أقرأ في الكتابات المنشورة عن القيادة عام ١٩٨٦ تقريبًا، كنت قد شغلت بالفعل عدة مواقع قيادية؛ لذا ففي تلك المرحلة كنت قد قرأت القليل، ولكني استقيت كل ما فهمته عن القيادة من جامعة الحياة. بعد ذلك، وبينما كنت أواصل قراءة المزيد، أدركت أن كل ما أعرفه من «حقائق» سابقة كان مبنيًّا على أسس غامضة، لذا قَلَّ فهمي مع زيادة معرفتي. وكان عام ٢٠٠٦ صعبًا: فقد قرأت مئات — إن لم يكن آلافًا — من الكتب والمقالات، وخلصت إلى أن سقراط كان محقًّا عندما قال إن الحكمة لا تأتي إلا عندما تكتشف مقدار جهلك. وأعتقد أنني الآن على طريق التعافي، وقد تجاوزت بداية

هذا الطريق بالاستنتاج الآتي: «جوهر» القيادة في أبسط صوره — مثل قائد فرد — يهمل الأتباع، ودون أتباع لا يمكن أن تكون قائدًا. والحق أن ذلك يمكن أن يكون أبسط تعريف للقيادة وهو: «أن يكون لديك أتباع.»




شكل ١-١: القيادة: المعرفة والفهم.

إذن، كيف سنتناول هذا الموضوع؟ إن أهمية تعريف القيادة لا تكمن ببساطة في وضع منظومة مصطلحات لها، إلى جانب أن الأمر ليس لعبة من ألعاب السفسطة؛ والحقيقة أننا لسنا بحاجة فعلًا إلى أن نتفق على تعريف (على الرغم من أن المؤسسات ينبغي على الأرجح أن تتفق على تعريف)، ولكن ينبغي علينا على الأقل أن نتمكن من فهم موقع كل منا بالنسبة للآخر، بحيث يستطيع كل منا إدراك وفهم الحجج التي يسوقها الآخر. وبادئ ذي بدء، فإن الكيفية التي نعرف بها القيادة لها دلالات حيوية على الكيفية التي تعمل — أو لا تعمل — بها المؤسسات، وعلى تحديد من نكافئ ومن نعاقب. قبل حوالي ٥٠ عامًا، وصف دابليو بي جالي القوة بأنها «مفهوم خلافي في الأساس»؛ فجالي يرى أن هناك الكثير من المفاهيم — مثل القوة — تدور «بين مستخدميها نزاعات واختلافات

لا تحصى حول الاستخدام الصحيح لها»، حتى إن هذه الاختلافات صار من المتعذر حلها. فمثلًا، من الوارد أن تؤدي مناقشة هل كان بوش — أو بلير — قائدًا «جيدًا» إلى سخونة في النقاش بدلًا من بصيص أمل غالٍ في التوصل إلى اتفاق بين أطراف النقاش، الذين يقدمون تعريفات مختلفة لمفهوم القيادة «الجيدة».

لذلك، لسنا بحاجة إلى الاتفاق على التعريف، ولكننا بحاجة إلى أن نعرف ماهية التعريفات. وربما نبدأ بالنظر فيما تقوله أشهر الكتب في المسألة. فالعديد من هذه الكتب يدور حول سير ذاتية أو سير أشخاص؛ فهي تربط القيادة «بالشخص» الذي يُنْظَرُ إليه على أنه القائد. ويعرِّف آخرون القيادة بأنها عملية؛ ربما يقصد بها الأسلوب الذي يتبناه القادة، أو عملية «تشكيل معنى» («عملية تشكيل معنى للمعلومات غير المفهومة والمتناقضة.» وفقًا لما قاله ويك)، أو لعلها ممارسات القادة. ويعرِّف البعض القيادة بأنها مجرد التفكير فيما يفعله من لديهم السلطة، وذلك هو المنهج الوظيفي. يكون التعريف غالبًا قريبًا من تعريف القوة المشتق من الفكرة الأصلية لويبر ودال عن القوة (ومن ثم القيادة) بأنها القدرة على جعل شخص ما يفعل شيئًا لم يكن ليفعله في ظروف أخرى. ويميل هذا المنهج إلى قصر فكرة القيادة على تحريك جماعة أو مجتمع لتحقيق غرض ما، وهذا هو منهج النتائج. وسوف نعود إلى بعض هذه المناهج، ولكن بعيدًا عن السمات المتنوعة لهذه التعريفات؛ فقد زادت — ولم تقلِّلْ — من تشوشنا. يبدو أن القيادة لها الكثير من التعريفات المختلفة إذن، وعلى الرغم من وجود بعض أوجه التشابه بين هذه التعريفات، فإن التعقيدات تقوض أغلب المحاولات لتفسير السبب في وجود الاختلافات. ومع ذلك فإن التباينات تبدو وكأنها تدور حول أربعة مجالات مختلف عليها؛ تتمثل في تعريف القيادة بأنها «موقع وظيفي» أو «شخص» أو «نتيجة» أو «عملية».

لا يشمل هذا التصنيف الرباعي جوانب القيادة كافة، ولكن من المفترض أنه يشمل جزءًا كبيرًا من تعريفاتنا للقيادة. والأكثر من ذلك أن هذا النمط ليس تصنيفًا هرميًّا؛ أي إنه لا يعطي لأحد التعريفات أهمية أكبر من التعريفات الأخرى، بل إنه — على العكس من المنهج التوافقي — يستند فيه كل تعريف على أسس ربما تكون متعارضة. ففي واقع الأمر، ربما نضطر إلى أن نحدد شكل القيادة الذي نتحدث عنه بدلًا من أن نحاول أن نزيل الاختلافات. إلا أنه من الممكن أن تتضمن هذه النماذج التجريبية للقيادة عناصر مشتركة بين أشكال القيادة الأربعة. ومن ثم، يصبح أمامنا أربعة بدائل رئيسية هي:

- القيادة باعتبارها «موقعًا وظيفيًّا»: هل «المنصب» الذي يحتله «القائد» هو ما يجعله قائدًا؟

- القيادة باعتبارها «شخصًا»: هل «الشخصية» التي يتحلى بها «القائد» هي ما يجعله قائدًا؟
- القيادة باعتبارها «نتيجة»: هل «النتائج» التي يحققها «القائد» هي ما يجعله قائدًا؟
- القيادة باعتبارها «عملية»: هل «الكيفية» التي يُسيِّر بها «القائد» الأمور هي ما يجعله قائدًا؟

تشكل هذه الجوانب أنماطًا مثالية، وذلك استنادًا إلى تأكيد ويبر على أنه لا توجد حالة تجريبية «حقيقية» في صورة نقية، إلا أن ذلك يساعدنا بالتأكيد في فهم ظاهرة القيادة على نحو أفضل — وكذلك ما يصاحبها من تشوش وتعقيدات — لأن القيادة يختلف معناها من فرد إلى آخر. إذن، يمثل هذا الكتاب نموذجًا استكشافيًّا؛ أي محاولة براجماتية لفهم العالم، وليس محاولة لتقسيم العالم إلى أقسام «موضوعية» تعكس ما نتبناه على أنه الواقع. ولسوف أشير، بعد أن بحثت هذه المناهج الأربعة المختلفة لتناول القيادة، إلى أن هذه الاختلافات تفسر أسباب عدم التوصل إلى اتفاق واسع النطاق حول تعريف القيادة وأسباب أهمية ذلك لممارسة القيادة وتحليلها.

## (٢) تعريف القيادة

### (٢-١) القيادة كموقع وظيفي

من المتعارف عليه ربط القيادة بموقع مكاني في المؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء أكانت رسمية أم غير رسمية. لذلك، يمكن القول إن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعًا وظيفيًّا على هرم رأسي — عادة ما يكون رسميًّا — يتيح له الموارد اللازمة ليقود. إنهم هؤلاء الناس الموجودون «فوقنا»، أو الذين يجلسون «على قمة الهرم»، أو «يرأسوننا» وما إلى ذلك؛ أي إنهم في الواقع يظهرون ما يمكن تسميته «القيادة المسئولة». تلك هي الكيفية التي عادةً ما ننظر بها إلى الرؤساء على قمة التسلسل الهرمي، سواء أكانوا مديرين تنفيذيين أم جنرالات عسكريين أم مديري مدارس أو ما شابه. إن هؤلاء الناس يمارسون القيادة، من موقعهم الوظيفي، على شبكات واسعة من المرءوسين، ويميلون إلى قيادة أي تغيير من أعلى المنظومة. كلمة «يقود» تحمل أيضًا إشارات إلى كل من الافتراضات الآلية عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات والإجبار الذي يستند إليه

أصحاب السلطة في ممارستهم القيادة؛ فالقائد العسكري يمكنه أن يصدر حكمًا بالإعدام، والقاضي يمكنه أن يسجن الناس، والمدير التنفيذي يمكن أن يعاقب أو يفصل الموظفين، وهكذا.

هناك جانب آخر مرتبط بهذا الهيكل الوظيفي الهرمي، ويظهر هذا الجانب في الهيكل الموازي للسلطة والمسئولية. فما دام القائد هو «المسئول»، يمكن القول بناءً على ذلك إنه يضمن تنفيذ ما يريد. ولكن فيما قد «يطلب» أحد القادة الرسميين الطاعة من مرءوسيه — وينالها بطبيعة الحال، من بين أشياء أخرى ينالها، نتيجة لعدم توازن الموارد — فإن هذه الطاعة غير مضمونة على الإطلاق. والحقيقة أن المرء يمكن أن يقترح أن السلطة تتضمن احتمالًا مناقضًا للبديهة؛ أي إن الأمر يتعلق بالأتباع بقدر ما يتعلق بالقادة. وبالفعل يمكن للمرء أن يجادل بأن السلطة لا تكون سببًا لأي فعل يصدر من المرءوسين بقدر ما تكون نتيجةً له، وبذلك يمكننا القول إنه إذا ما فعل المرءوسون ما طلبه منهم القادة، فعندها — وعندها فقط — يمكن القول إن القادة أقوياء وذوو سلطة. أما إذا لم يكن الوضع كذلك، فلا يمكننا تفسير «التمرد»، وهو عصيان في منظومة عسكرية، لا يحدث إلا عندما تكون لدى المرءوس القوة ليقول «لا» ولديه الشجاعة أيضًا لتحمل العواقب.

إن القيود التي يفرضها ربط القيادة بموقع في تسلسل هرمي تتلاشى عندما ننتقل إلى النظر إلى القيادة من المقدمة، وهو منهج أفقي تكون فيه القيادة لا علاقة لها في الأساس بالتسلسل الهرمي، وعادة ما تكون مؤسسة بشكل غير رسمي من خلال شبكة أو هرم متغير (يتسم بالمرونة والانسيابية). وقد تتجلى القيادة «من المقدمة» في العديد من الصور، وعندما تندمج مع القيادة في موقع المسئولية، قد تصبح في المرتبة قبل الأخيرة في قاع الهرم. فمثلًا في النظم العسكرية، يظهر هذا النوع من القيادة في أوساط من يحملون رتبة العريف، الذين قد يتمتعون بنوع ما من السلطة الرسمية، ولكنهم ربما يُؤَمِّنُون موقعهم في التعامل مع الجنود العاديين — أتباعهم — من خلال القيادة من المقدمة. وبالفعل، فإن قدرات القيادة عند قادة المستوى الأدنى ربما تكون فارقة في تحديد مستوى نجاح أو فشل الجيوش. وربما يكون في القول المأثور عمن يحملون رتبة الرقيب بأنهم «العمود الفقري للجيش» الكثير من الحقيقة.

وبشكل أعم، على الرغم مما سبق، قد نفهم نموذج القيادة من المقدمة من قائد في مجال الموضة؛ أي قائد يحتل موقع الصدارة بين أتباعه، سواء أكان ذلك من خلال

الملابس أو الموسيقى أو الثقافة أو نماذج العمل أو أي شيء آخر. يرشد هؤلاء القادة الجماهير من أتباع الموضة دون أن يكون لهم عليهم أي سلطة رسمية. لكن القيادة من موقع الصدارة تشمل أيضًا هؤلاء الذين يوجهون الآخرين، سواء أكانوا مرشدين مهنيين يبينون الطريق أم حتى ببساطة من يعرفون أفضل طريق للتوجه إلى مكان اتفقت عليه مجموعة من الأصدقاء في جولة يوم الأحد. ويوضح كل من هذين النوعين مفهوم القيادة من خلال دورهما في المقدمة، لكن ليس بالضرورة أن يكون أي منهما له مكانة مؤسسية رسمية في تسلسل هرمي. وربما قد نعيد دراسة الأصل الذي اشتقت منه كلمة القيادة في اللغة الإنجليزية؛ وذلك لنلقي الضوء على هذا الجانب. والأصول التي اشتقت منها كلمة القيادة Leadership في اللغة الإنجليزية هي الكلمة الألمانية القديمة Lidan وتعني يذهب، والكلمة الإنجليزية القديمة Lithan ومعناها يسافر، والكلمة الإسكندنافية القديمة Leid التي تعني استكشاف الطريق في البحر.

والقيادة من المقدمة قد تظهر أيضًا في شكل إضفاء الشرعية على سلوكيات ممنوعة. على سبيل المثال، قد نفكر في الطريقة التي تسبب بها عداء هتلر العلني والعام في إضفاء الشرعية على تعبير أتباعه عن معاداتهم السامية. ومرة أخرى، تُطرح فكرة أن أفعالًا مثل الانتحار أو السلوكيات غير الاجتماعية مثل الكتابة على الحوائط تعطي «الإذن» لـ «القادة في المقدمة» ليتبعهم الآخرون، ولذا فغالبًا ما يكون هناك فيض من الأفعال المتشابهة التي تتوالى سريعًا، كما لو أن السلوك الاجتماعي يعمل كالوباء.

القيادة في هذا البعد الذي يقوم على المكانة تختلف من ثم تبعًا لمدى تنظيمها بشكل رسمي أو غير رسمي، ومدى تأسيسها أفقيًّا أو رأسيًّا. وتنطوي القيادة في موقع المسئولية على درجة ما من المركزية في الموارد والسلطة، وقد تنطوي القيادة بالمسئولية، في بعض الظروف، على شيء يقترب من القيادة دون سلطة. لكن هل يعني ذلك ضمنيًّا أن شخصية القائد أقل ارتباطًا بهذا الأمر من الخلفية التي يعمل هذا القائد وفقًا لها؟

### (٢-٢) القيادة القائمة على الشخص

إن شخصيتك هي التي تحدد إن كنت قائدًا أم لا. وهذا بالطبع يتوافق مع منهج السمات التقليدي؛ أي شخصية القائد أو سمته. وقد نعد الكاريزما أفضل مثال على هذا النوع، إذ ينجذب لها الأتباع بسبب «الجاذبية» الشخصية لصاحب هذه الكاريزما. والمفارقة أنه عندما بُذِلَ جهدٌ كبيرٌ لاختزال القائد المثالي في جوهره — السمات أو الكفاءات أو

السلوكيات الجوهرية للقائد — قلل هذا الاختزال من قيمة القائد في الوقت ذاته، بل إن الأمر بدا كما لو أن عالمًا في القيادة تحول إلى طاهٍ وانخرط في تقليص قائد شهير ليصل به إلى مكوناته الأساسية بوضعه في قِدر على النار وتسخينه. وفي النهاية، يمكن تحليل ما تبقى من عملية الطهو هذه لتقسيم المواد المكونة لهذه البقايا إلى مجموعة من المركبات الكيميائية المتنوعة. لكن، على الرغم من أن بعض البقايا الكيميائية قد تمتلك هذه القدرة بالتحديد (على سبيل المثال: غالبًا ما يُلام الهيروين على «تضليل» الناس وإيقاعهم في المحظور)، فإن سؤال «ما القيادة؟» لا إجابة له لأنه من غير الممكن تحليل القادة في غياب الأتباع أو السياقات.

هناك حجج تكميلية أو مناقضة يمكن أن تقام أيضًا لتعريف القيادة بوجه عام على أنها ظاهرة جماعية وليس فردية. في هذه الحالة، عادة ينتقل التركيز من قائد شخصي رسمي إلى العديد من القادة غير الرسميين. وقد نفكر — على سبيل المثال — في الكيفية التي تحقق بها المؤسسات أي شيء، بدلًا من أن تقلق بشدة حول ما قال الرئيس التنفيذي إنه يجب إنجازه. ولهذا يمكننا أن نتعقب دور قادة الرأي غير الرسميين في إقناع زملائهم بالعمل بشكل مختلف أو بالعمل بكد أكثر أو بالتوقف عن العمل وهكذا. وسنعود إلى الحديث عن هذا الأمر في الفصل ٧.

وفي كل الأحوال، فإن القيادة وفقًا لهذا المعيار تُعَرَّف في البداية على أساس «من» القائد أو القادة (سواء أكان بشكل رسمي أم غير رسمي)، وقد يكون مثل هذا المنهج مرتبطًا بعلاقة عاطفية بين القائد وأتباعه أو بين القادة. وفي أكثر أشكال هذا النوع شططًا، تجعل هذه العلاقة العاطفية الأتباع في «الجماعة» غير قادرين على التمييز بين الأفعال الجيدة والسيئة.

على الرغم من الاعتقاد الغربي الذي ينظر إلى الأبطال على أنهم أيقونات للقيادة، فليس من الواضح على الإطلاق أن مثل هذه الأمثلة توجد بشكل منعزل اجتماعيًّا. على سبيل المثال: ربما يدعي نيوتن أنه «قاد» اكتشاف الجاذبية، لكن الأمر في حقيقته أن هذا الاكتشاف كان نتيجة لعمل جماعي قام به روبرت هوك وإدموند هالي بالإضافة إلى نيوتن. وقد نرغب أيضًا في التمييز بين القيادة كوسيلة والقيادة كغاية. على سبيل المثال: خط التجميع في المصانع هو «الوسيلة التي» يُقاد بها العمال للقيام بعملهم. لكن الغايات لا تنتجها الآلات؛ إنما يُشَكِّلُها القادة البشر الحاضرون وإن كانوا غير ظاهرين. ومن ثم، ما مدى أهمية غايات — نتائج — القيادة؟

## (٢-٣) القيادة القائمة على النتائج

قد يكون من الملائم أكثر أن نتبع المنهج المعتمد على النتائج حيث إنه بدون النتائج — أي الغرض من القيادة — لن تحظى القيادة بالكثير من الدعم. قد يكون هناك الآلاف من الأفراد الذين «من المحتمل» أن يكونوا قادة عظامًا، لكن إن لم تُدْرَكْ هذه الاحتمالية، وإن لم تكن نتائج هذه القيادة مقبولة، فسيكون من العسير منطقيًّا أن نصف هؤلاء بأنهم «قادة» — إلا عند وصفهم بأنهم قادة «فاشلون» أو «نظريون» — أي أشخاص لم يحققوا بالفعل سوى أقل القليل أو لم يحققوا أي شيء. على الجانب الآخر، هناك ميل إلى التركيز على النتائج على أساس أنها المعيار الرئيسي للقيادة وأنها تُنسب للقادة: على سبيل المثال: بما أن الشركة حققت زيادة في الأرباح قدرها ٢٠٠٪ — وهو ما كان هدفها الرئيسي — فيجب أن نكافئ القائد بما يتناسب مع ذلك. لكن هناك موضوعين آخرين في حاجة إلى المزيد من التوضيح؛ الأول: لماذا وكيف ننسب النتائج الجماعية التي حققتها مؤسسة ما لأعمال القائد بمفرده؟ والثاني: بافتراض أن بإمكاننا أن نربط عَرَضيًّا بين الاثنين — أي المؤسسة والقائد — فهل تلعب الطرق التي تتحقق بها النتائج أي دور في تحديد مدى وجود القيادة؟

الموضوع الأول — أن بإمكاننا أن نُرجع النتائج إلى ما قام به القادة — موضوع خلافي بدرجة كبيرة. فمن جهة، هناك العديد من الدراسات التي أُجريت من وجهة نظر سيكولوجية تقترح أنه من الممكن قياس تأثير القادة، لكنَّ الكُتَّاب الأكثر ميلًا إلى علم الاجتماع ينكرون عادة صحة مثل هذه المقاييس. لذا قد يكون لدينا دليل واضح على النجاح — أو الفشل — ونعرف من القائد في هذا الوقت، لكننا نادرًا ما نكون في موقف يسمح لنا بأن نقول، بشكل قاطع، إن أفعال القائد قد أدت مباشرة إلى تحقيق هذه النتائج (انظر روزنزويج فيما يتعلق بهذه القضية، وهي واردة في الجزء الخاص بالقراءات الإضافية). في أغلب الأحيان، يوجد عدد كبير من الناس والعمليات التي تفصل بين القائد وبين النتائج. وقد تطرح هذا السؤال: لماذا نركز في العادة على القادة لنحملهم المسئولية؟ يقول إميل دوركايم، وهو عالم اجتماع فرنسي أصدر أعمالًا في نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، إن الأتباع يرغبون بالفعل أن يكون قادتهم هم المهيمنون أصحاب السلطة. وهذا يخدم الأتباع بطريقتين منفصلتين لكن مرتبطتين: الأولى، يمكن أن يلقي كامل المسئولية عن القرارات الصعبة على كاهل القائد (ومن ثم يفسر هذا التفاوت الكبير فيما يحصل عليه القائد من مكافآت وما يحصل عليه الأتباع)،

والطريقة الثانية، عندما يفشل القائد، فإن الأتباع يجعلونه كبش الفداء، ومن ثم يخلون مسئوليتهم. وأكثر الحالات تطرفًا التي تواجه مفهوم القيادة القائمة على النتائج، وبشكل خاص نتائج «العظماء»، هي الحالة التي طرحها تولستوي في رواية «الحرب والسلام»، التي يُشبه فيها القادة بالموجات التي تتشكل بمقدمة القارب أثناء إبحاره؛ حيث تكون دائمًا في المقدمة وتقود القارب نظريًّا، لكنها من الناحية العملية لا تقود، إنما يدفعها القارب (المؤسسة) ليس إلا.

ينقلنا هذا إلى الحديث عن الموضوع الثاني المتعلق بجوهر القيادة القائمة على النتائج وهو: هل العملية التي تتحقق النتائج من خلالها لها أهمية بالفعل؟ بالتأكيد، فإنه يُنْظَرُ إلى الشخص — الذي يتنمر في العمل أو في المدرسة، وينجح في «تشجيع» من يتبعونه على الإذعان له تحت وطأة التهديد بالعقاب — على أنه قائد وفق معايير القيادة القائمة على النتائج، شريطة أن يكون ناجحًا في إكراهه للآخرين وفيما يحققه من نتائج. لكن هذا المنهج الخاص بالنظر إلى القيادة على أنها تقوم على النتائج يعارض بعض وجهات النظر التي تميز بين القادة وفقًا للفارق المفترض بين القيادة — التي يفترض أنها ليست قسرية — وبين جميع أشكال الأنشطة الأخرى التي يمكن أن ننظر لها على أنها أفعال يقوم بها شخص «متنمر» أو «طاغية» أو ما إلى ذلك. بالفعل، تستخدم أغلب أوجه القيادة استراتيجيات تحفيزية قد ينظر إليها البعض — خاصة الخاضعين لهذه القيادة — على أنها أسلوب قسري. لذا فقد ينظر رجل دين صاحب كاريزما إلى أفعاله على أنها تعتمد ببساطة على إظهار الحقيقة لأتباعه، وهم لهم حرية الاختيار في اتِّبَاعه أو عدم اتباعه وفقًا لرغبتهم. لكن إن آمن الأتباع بأن عدم اعتناق مبادئ دينية سيؤدي إلى العقاب الأبدي والنار، فربما ينظرون إلى قيادتهم على أنها قسرية. وبالمثل، قد لا ينظر صاحب العمل إلى عقد العمل على أنه عقد إجباري حيث إن كلا الطرفين قد وقع عليه بمحض إرادته، لكن إن شعر الموظف أن الفشل في أداء العمل على المستوى المطلوب سيؤدي إلى «الفصل من العمل» — بما يصاحب ذلك من إحراج وتمييز وفقر مدقع — فقد يعتقد أن العقد إجباري. ومع ذلك، بالنسبة لمن ينظرون إلى القيادة على أنها هادفة في المقام الأول وتركز على النتائج، فإن العملية التي تتحقق عن طريقها هذه النتائج أو حتى مسألة ما إذا كان القائد مسئولًا عنها قد تكون غير مهمة.

بالطبع، ليس بالضرورة أن تقتصر القيادة القائمة على النتائج على القادة المتسلطين أو غير الأخلاقيين، بل على العكس، يمكن أن يجسدها أيضًا الأشخاص العمليون جدًّا

الذين بلا شك ليسوا من أصحاب الكاريزما لكنهم فعالون جدًّا في إنجاز الأشياء. قد لا يُلَاحَظُ أغلب ما يقومون به من عمل، لكنه قد يكون أيضًا مهمًّا في الحفاظ على وتيرة عمل المؤسسة، وهذا الشكل من القيادة قد يرتبط بمخاطبة مصالح الأتباع وليس علاقاتهم العاطفية.

ومن الحالات المدعومة جيدًا حالة بنجامين فرانكلين الذي لا يبدو أن نجاحه المبكر قد ارتكز على إعلان رؤية إلزامية أو إثارة مشاعر الأتباع ليسموا فوق مصالحهم الشخصية لتحقيق المصلحة العامة. على العكس، كانت قيادة فرانكلين البراجماتية تنبع من العثور على حلول عملية للمشكلات البارزة التي ترتبط بمصالح، لا مشاعر، الآخرين. لكن هؤلاء الذين حشدهم فرانكلين لم ينخرطوا ببساطة في عملية تبادلية معه، وفقًا لما يمكن فهمه من نظريات الصفقات المتعلقة بالقيادة؛ لأنه — على سبيل المثال — عند التشجيع على تطوير الشرطة والقطاع الصحي والعملة الورقية ورصف الطرق والإنارة ودوائر الإطفاء التطوعية وغير ذلك في ولاية فيلادلفيا، كانت مهارة فرانكلين تكمن في إقناع زملائه بحل مشكلاتهم العملية الخاصة. وهنا نقطة مهمة وهي وضوح قيادة فرانكلين. فعلى الرغم من وضوح النتائج، فإن اليد التي ضمنت تحقيق هذه النتائج لم تكن واضحة. وفي الحقيقة، لو أن فرانكلين توفي في وقت مبكر من حياته المهنية، فلربما لم يكن ليظهر الكثير من عمله وتفاعلاته غير الظاهرة ولما كان سَيُعَدُّ قائدًا عظيمًا.

لهذا يمكن أن تشمل القيادة القائمة على النتائج أشخاصًا يتمتعون بشخصية كاريزماتية وظاهرين و«مهندسين اجتماعيين» غير ظاهرين تمامًا، والأكثر من ذلك، قد تشتمل على مناهج يمكن أن تتراوح بين «ما حققناه»، فيما يتعلق بالأهداف التي أنجزت والغايات المضمون تحقيقها وما إلى ذلك، إلى «ما سبب وجودنا هنا؟» وهي فلسفة هادفة أو معنية بالهوية سنناقشها فيما بعد. لكن، كما سبق أن اقترحت، لا يقبل الجميع فكرة أن أهم ما في الأمر هو النتائج، بل بالأحرى هو الوسائل، ومن ثم فهل التركيز على العمليات التي يُتَعرَّف من خلالها إلى القيادة يقدم منظورًا مختلفًا تمامًا؟

### (٢-٤) القيادة القائمة على العملية

هناك افتراض أن الأشخاص الذين نصفهم بـ «القادة» يتصرفون بشكل يختلف عَمَّنْ ليسوا بقادة — ويتصرف البعض «مثل القادة» — لكن ما الذي يعنيه هذا؟ قد يعني ذلك أن السياق مهم، أو أن القادة يجب أن يكونوا قدوة، أو أن خصائص الاختلاف تبدأ

مبكرًا في حياة الأفراد حتى إن القادة «بالفطرة» يمكن أن يُلَاحَظُوا في ساحات المدارس أو في الملاعب الرياضية. لكن ما الذي تختلف فيه هذه «العملية»؟ هل القادة هم من نزعم تحليهم بالقدرة على تقديم أداء يُحتذى به وذلك لتجنب أي تلميح بالرياء؟ وعندما يتطلب الأمر من الأتباع التضحية أو أنماطًا سلوكية جديدة، فهل يكون القائد القدوة هو الأكثر نجاحًا؟

ربما، لكن يجب التفكير في مثالين استثنائيين يناقضان هذا النوع النموذجي؛ الأول: الرقيب الأول في الجيش الذي يعمل على تأمين الأتباع سواء أكانت سلوكياته تعد نموذجًا يُحْتَذَى به أم لا. وقد نجادل بأن الرقيب الأول ذا السلوك الجبري الذي يصرخ في المجندين خلال طوابير العرض ليس قائدًا «حقًّا»، لكن إن أنتجت عملياته القيادية جنودًا مدربين، فهل نستنتج من ذلك أنه نظرًا لأن الأسلوب الجبري متأصل في الجيش، لا يمكن أن تظهر القيادة فيه؟ أم أن ما يهم في عملية القيادة الشرعية يعتمد على الثقافة المحلية؟ بمعنى أن الجنود يتوقعون أن يُجبروا، وأنهم على الأرجح لن يعتبروا محاولات رقبائهم أو ضباطهم للوصول إلى اتفاق عن طريق نقاش يعتمد على المساواة شكلًا من أشكال «القيادة»؟

المثال الاستثنائي الثاني خاص بالعميد البحري نيلسون، وهو شخص ارتكز نجاحه العسكري في معظمه على مواقف متناقضة، حيث طالب مرءوسيه بالطاعة العمياء لقواعد البحرية، لكنه بشكل شخصي يخالف تقريبًا كل هذه القواعد. لكن نجاح نيلسون لم يكن ببساطة نابعًا من خرقه للقواعد، بل كان أيضًا نتيجة لتفاعله، وتحفيزه لأتباعه — والأهم تحفيزه مرءوسيه — من الضباط في ساحة المعركة أو ما أطلق عليه «عصبة الإخوة». لذا، على أحد الجوانب، قد يشتمل هذا المنهج المتعلق بالعملية على المهارات والموارد المحددة التي تحفز الأتباع: الخطاب المقنع والإجبار والرشوة والسلوك النموذجي والشجاعة وما إلى ذلك. والقيادة وفق هذا النمط هي بالضرورة مفهوم علاقات وليست مفهومًا يقوم على ما تتمتع به من مهارات. بمعنى أنه لا يهم إن كنت تعتقد أنك تتمتع بمهارات عملياتية عظيمة، إن كان أتباعك يخالفونك الرأي. لذا، قد يمكننا أن ندرك القيادة من خلال العمليات السلوكية التي تميز بين القادة والأتباع، لكن هذا لا يعني أن بإمكاننا ببساطة أن نعد قائمة بالعمليات باعتبارها صالحة لكل الأوقات والأماكن بلا استثناء. ففي النهاية، لا يمكن أن نتوقع من قائد روماني من القرن الثاني أن يتصرف بنفس طريقة تصرف سياسي إيطالي في القرن الحادي والعشرين (على الرغم من إمكانية هذا)، لكن يظل ثابتًا مسألة أن أغلب افتراضاتنا عن القيادة ترتبط بمحيطنا الثقافي وليس

بشخص آخر، وهو الأمر الذي يثير جدلًا واسعًا تتجاوز حدوده هذه المقدمة البسيطة (انظر شوكار وآخرين في الجزء المتعلق بقراءات إضافية).

بالفعل، في حين قد تركز العديد من تفسيرات عملية القيادة على أفعال «الرجال العظماء»، فقد كانت هناك ولفترة طويلة نقطة محل خلاف كبير تتعلق بما إذا كان الرجال والنساء يتولون عملية القيادة بنفس الطريقة أم بطرق تتأثر جينيًّا أو ثقافيًّا بنوعهم. وفي حين كان أبطال توماس كارليل «الرجال» يحلون مشكلات أتباعهم (انظر الفصلين ٣ و٤)، فقد ترتبط القيادة في الحقيقة بدفع الأتباع إلى القيام بمسئولياتهم. حقًّا، قد لا ترتبط القيادة — بالنسبة لأغلب الناس — كثيرًا بأي شكل من أشكال البطولة، وهي على الأرجح سلسلة من ممارسات يومية «عادية» ليس أكثر، من خلالها تُبنى وتقوى العلاقات الاجتماعية ومن ثم رأس المال الاجتماعي، على الرغم من أن سمة «عادية» تقلل من المهارة والدقة المطلوبة لأداء هذه الأفعال المعقدة المبنية بدقة. وبالفعل، بالنسبة لمن لا يقدرون منا على أداء مثل هذه الأفعال، فهي تبدو أكثر كالمهارات الخفية للساحر؛ بسيطة في الظاهر لكن من العسير تفسيرها. لذا فإن القائد المثابر الذي — على سبيل المثال — يسأل باستمرار عن أحوال أسر أتباعه الصحية، أو من يحرص على التأكد من أن أتباعه ملتزمون بتوجيهات المؤسسة ومعدلات العمل المطلوبة منهم، هو من يبني شبكات العلاقات التي تفعِّل عمل المؤسسة.

ومن ثم، فليس كم القدرات القيادية التي يمكن أن تحشو بها سيرتك الذاتية هو ما يجعل منك قائدًا ناجحًا؛ لأن هذه الإمكانات حتمًا سَيُنْظَرُ إليها على أنها منزوعة السياق. فمثلًا ما الغرض من أن يكون لديك مستوى مرتفع من الكفاءة في الخطابة عندما يكون مطلوبًا منك القيادة في موقع لا يتطلب دورًا خطابيًّا؟ والقدرات، من ثم، غالبًا ما ترتبط بالفرد بشكل أساسي، لكن القيادة هي بالضرورة ظاهرة مرتبطة بالعلاقات: فمن دون الأتباع لا يمكن أن تكون قائدًا، بصرف النظر عن كم القدرات «الفردية» التي تتمتع بها. وبدلًا من ذلك، قد نضع في اعتبارنا أهمية «ممارسات» القيادة؛ أي ليس ما يتمتع به القائد، بل ما يفعله. لكن هل ينخرط القادة أيضًا في أنشطة قد لا تكون قيادية؟ هذا هو ما يدور حوله الفصل التالي.

الفصل الثاني

# ما الذي لا يعد قيادة؟

إذا كان من المرجح — كما افترضنا في الفصل الأول — أن لدينا تعريفات للقيادة مختلفة على نحو ملحوظ، فكيف سنتمكن من التمييز بين القيادة والإدارة؟ يقدم هذا الفصل وسيلة لفعل ذلك. كُتبت الكثير من المؤلفات في مجال أبحاث القيادة بأسلوب يفرق بين القيادة والإدارة كأنواع مختلفة من السلطة — أي سلطة شرعية — مع كون القيادة تمثل في الأغلب فترات زمنية أطول ورؤية أكثر استراتيجية وحاجة إلى حل المشكلات المستجدة. ولعرض هذا الأمر بأسلوب آخر، يمكن القول إن هذا الاختلاف متأصل جزئيًّا في سياق كل من المفهومين: الإدارة هي التعبير المكافئ لمصطلح «شوهد من قبل»، في حين تأتي القيادة كتعبير مكافئ لمصطلح «لم يشاهد من قبل قط». وإذا كان ما عرضناه صحيحًا، فإنه عندما تتولى منصب المدير، سَيُطْلَبُ منك أن تتولى تنفيذ العملية اللازمة — إجراءات التشغيل القياسية — لحل المشكلة التي حدثت من قبل. وعلى النقيض، عندما تكون قائدًا، سَيُطْلَبُ منك أن تُسهل صياغة استجابة مبتكرة للمشكلات المستحدثة أو المستعصية.

الإدارة والقيادة، كنوعين من السلطة مُتَجَذِّرَيْنِ في الفارق بين اليقين وانعدامه، يمكن أن نربط أيضًا بينهما وبين تصنيف ريتل وويبر للمشكلات كمشكلات «بسيطة» وأخرى «مستعصية»؛ حيث من الممكن أن تكون المشكلة «البسيطة» معقدة، ولكنها قابلة للحل عن طريق اتخاذ إجراءات تدريجية، ومن المرجح أن تكون قد حدثت من قبل. بمعنى آخر، توجد درجة محدودة من عدم اليقين، ومن ثم فهي مصاحبة للإدارة. تشبه المشكلات البسيطة الألغاز إلى حد بعيد؛ حيث عادة ما تجد حلًّا لها. إن دور المدير (العلمي) هو توفير المنهج المناسب لحل المشكلة، وقد تشمل أمثلة ذلك، جداول مواعيد القطارات، أو بناء محطة نووية، أو تدريب قوات الجيش، أو التخطيط لجراحة في القلب.

أما المشكلة المستعصية فهي أكثر تعقيدًا من المشكلة البسيطة؛ أي إنه لا يمكن إزالتها من النطاق الذي حدثت به أو حلها دون التأثير على البيئة المحيطة. علاوة على ذلك، لا توجد علاقة واضحة بين السبب والنتيجة، ومثل هذه المشكلات عادة ما تكون عسيرة. على سبيل المثال: محاولة تطوير خدمة الصحة العامة على أساس منهج علمي (بفرض أنها مشكلة بسيطة)، قد تقترح إمداد الجميع بالخدمات والأدوية التي يحتاجونها بناءً على احتياجاتهم الطبية فقط، ولكن، في حالة السكان كبار السن الذين يحتاجون إلى تدخل طبي متزايد للحفاظ على حياتهم، وتناقص الموارد المالية لتمويل هذا التدخل الطبي، سنجد أننا أمام زيادة غير محدودة في الطلب ومستوى محدود من الموارد الاقتصادية، ولهذا السبب لن يمكننا استخدام حل علمي أو طبي أو ترويض مشكلة تطوير خدمة الصحة العامة. خلاصة القول، لن يمكننا أن نمد الجميع بكل شيء، وعند مرحلة ما سيجب علينا أن نتخذ قرارًا سياسيًّا بشأن من يحصل على ماذا وعلى أي أساس. وتعتبر هذه المشكلة المزمنة مثالًا جيدًا على المشكلة المستعصية. إذا فكرنا في خدمة الصحة العامة على أنها «خدمة المرض العامة»، فسنتمكن من فهم المشكلة بطريقة مختلفة؛ لأنها سلسلة من المشكلات البسيطة: إن علاج الساق المكسورة أمر مكافئ للمشكلة البسيطة؛ فهناك حلول علمية له، وهناك أيضًا متخصصون طبيون في المستشفيات يعرفون كيفية علاجها. ولكن إذا دخلت (معذرة، زحفت) إلى أحد المطاعم طالبًا علاج ساقك المكسورة، فستتحول المشكلة لتصبح مستعصية؛ لأنه من غير المرجح أن تجد أيًّا من الموجودين بالمطعم لديه المعرفة أو الموارد اللازمة لعلاجها. ومن ثم، يصبح تصنيف المشكلات شخصيًّا لا موضوعيًّا؛ إن تحديد نوع المشكلة التي تواجهك يعتمد على موقعك وقتها وعلى مقدار ما يتوافر لديك من معلومات.

علاوة على ذلك، فإن الكثير من المشكلات التي تتعامل معها خدمة الصحة العامة — السمنة، وإدمان المخدرات، والعنف — ببساطة لا تعتبر مشكلات صحية، ولكنها عادة ما تكون مشكلات اجتماعية شديدة التعقيد تستشري في القطاعات والمؤسسات الحكومية المختلفة وفيما بينها، لذا فإن محاولات حلها عن طريق إطار مؤسسي واحد من المقدر لها أن تبوء بالفشل في أغلب الأحيان؛ لأنه — في واقع الأمر — غالبًا لا توجد «نقطة توقف» في المشكلات المستعصية — أي النقطة التي تُحل المشكلة عندها (على سبيل المثال: لن نواجه مشكلة الجريمة مرة أخرى لأننا حللناها) — وعادة ما ينتهي بنا الأمر مضطرين بالاعتراف بأننا لن نستطيع حل المشكلات المستعصية. عادة ما نربط بين

القيادة وعكسها؛ أي القدرة على حل المشكلات، التصرف بحزم ومعرفة ما الواجب فعله، ولكننا لا نعرف كيفية حل المشكلات المستعصية، ولهذا السبب بالتحديد علينا أن نكون حذرين للغاية أثناء قيامنا بأفعال حازمة؛ لأننا لا نعرف تحديدًا ما الذي علينا فعله. إذا عرفنا ما علينا فعله، فستكون المشكلة بسيطة وليست مستعصية، ولكن الضغط الواقع علينا لنتصرف بحزم عادة ما يقودنا إلى محاولة حل المشكلات كما لو كانت مشكلات بسيطة. عندما ظهر الاحترار العالمي للمرة الأولى كمشكلة، ركزت محاولات علاجه على حل المشكلة عن طريق العلم (استجابة بسيطة)، الذي تجلى في تطوير الوقود الحيوي، ولكننا ندرك الآن أن الجيل الأول من الوقود الحيوي قد جرد العالم من كمية كبيرة من موارد الغذاء؛ لذا فإن ما بدا أنه حل أصبح يمثل مشكلة جديدة. مرة أخرى نقول إن هذا مثال جيد على ما سيحدث إذا ما حاولنا حل المشكلات المستعصية؛ فستظهر مشكلات أخرى لتتراكم على المشكلات الأصلية. لذا يمكننا أن نحسن الوضع أو نجعله يتفاقم — يمكننا أن نقود سياراتنا ببطء وبوقود أقل أو بسرعة وبوقود أكثر — ولكننا قد لا نتمكن من حل مشكلة الاحترار العالمي، إلا أنه بإمكاننا أن نتعلم التعايش مع عالم مختلف عن الذي ألفناه وأن نستفيد منه قدر المستطاع. وبعبارة أخرى، لا يمكننا أن نبدأ من جديد وأن نصوغ مستقبلًا مثاليًّا، على الرغم من أن الكثير من المتطرفين السياسيين والدينيين قد يرغبون في أن نفعل ذلك.

«العمل الجماعي» أمر ذو أهمية كبيرة في هذا السياق؛ لأنه يعني أهمية التعاون لعلاج المشكلات المستعصية. قد تحظى المشكلات البسيطة بحلول فردية، بمعنى أن الأفراد يدركون على الأرجح كيفية التعامل معها، ولكن حيث إن المشكلات المستعصية تُحدد جزئيًّا بغياب الحل من جانب القائد، ينبغي على القائد الفردي أن يطرح النوع الصحيح من الأسئلة لإشراك الجماعة في محاولة للتوصل إلى تسوية بشأن المشكلة، بمعنى أن المشكلات المستعصية تحتاج إلى تحويل السلطة من الفرد إلى الجماعة؛ لأن مشاركة الجماعة هي وحدها ما يمكن أن يعطي الأمل في حلها. إن حالة عدم اليقين المصاحبة للمشكلات المستعصية تتضمن فكرة أن القيادة، كما أُعرفها، ليست علمًا بل فنٌّ؛ أي فن إشراك المجتمع في مواجهة المشكلات الجماعية المعقدة.

تشمل أمثلةُ المشكلات المستعصية تطويرَ استراتيجية للنقل، أو الاستجابة لظاهرة الاحترار العالمي، أو الاستجابة للسلوكيات المعادية للمجتمع، أو نظامًا للصحة العامة. والمشكلات المستعصية ليست بالضرورة متأصلة في أطر زمنية أطول من المشكلات

البسيطة؛ لأنه غالبًا ما تتحول إحدى القضايا التي تبدو مشكلة بسيطة إلى مشكلة مستعصية (مؤقتة) عن طريق التأخر في اتخاذ قرار بشأنها. على سبيل المثال: الإجراءات التي اتخذها الرئيس كنيدي أثناء أزمة الصواريخ الكوبية اعتمدت على طرح أسئلة على مساعديه المدنيين تطلبت بعض الوقت للتفكير في الأمر، على الرغم من ضغط مستشاريه العسكريين لتقديم حلول فورية. إذا عمل كنيدي بنصيحة الصقور الأمريكيين لكُنَّا شهدنا مجموعة ثالثة من المشكلات بخلاف المشكلات المستعصية والبسيطة؛ مشكلة «حرجة»، كان من المحتمل أن تصل في هذه الحالة إلى حرب نووية.

المشكلة الحرجة، أي الأزمة، تكون جلية بطبيعتها دون الحاجة إلى توضيح، وتحتاج إلى وقت قصير للغاية لاتخاذ قرار بشأنها والإجراء اللازم حيالها، وعادة ما تكون مصحوبة بنوع من الاستبداد. في الواقع لا يظهر هنا أي نوع من عدم اليقين بشأن ما يجب فعله، على الأقل في سلوك القائد الذي يكون دوره اتخاذ الإجراء الحاسم المطلوب؛ أي توفير حل للمشكلة وألا ينخرط في إجراءات التشغيل القياسية (الإدارة)، إذا كانت ستتسبب في تأخير اتخاذ القرار، أو طرح الأسئلة وطلب المساعدة الجماعية (القيادة).

عند تحول الأزمات إلى مشكلات حرجة، فإنني أعتقد أننا سنكون بحاجة إلى صُنَّاع قرار حازمين في قراراتهم وفي قدرتهم على علاج الأزمات. ولأننا نقدر دائمًا الأشخاص الذين يجيدون التصرف وقت الأزمات (ونتجاهل الأشخاص الذين يكونون مديرين جيدين بحيث لا يكون هناك سوى القليل النادر من الأزمات)، فسرعان ما يتعلم القادة البحث عن الأزمات (أو يعيدون تشكيل المواقف لتصبح في صورة أزمات). لا شك أن القائد قد يظل غير متيقن من أن الإجراء مناسب للموقف أو أن عرض الموقف كأزمة أمر مقنع، ولكن عدم اليقين هذا لن يكون ظاهرًا لأتباعه. تشمل الأمثلة على هذا الأمر الاستجابة الفورية لحادث قطار مروع، أو تسرب إشعاعي من أحد المفاعلات النووية، أو هجوم عسكري، أو أزمة قلبية، أو إضراب عمال أحد قطاعات الصناعة، أو الفصل من العمل، أو فقدان أحد الأقارب، أو هجوم إرهابي على غرار تفجيرات ١١ سبتمبر أو ٧ يوليو في لندن.

تعتبر أنواع السلطة الثلاث تلك — السيطرة والإدارة والقيادة — بدورها، طريقة أخرى لافتراض أن دور المسئولين عن اتخاذ القرار هو إيجاد الحل والمنهج والسؤال المناسب لعلاج المشكلة، بالترتيب. ولا يُقصد بهذا أن يكون الأمر تصنيفًا متمايزًا بل

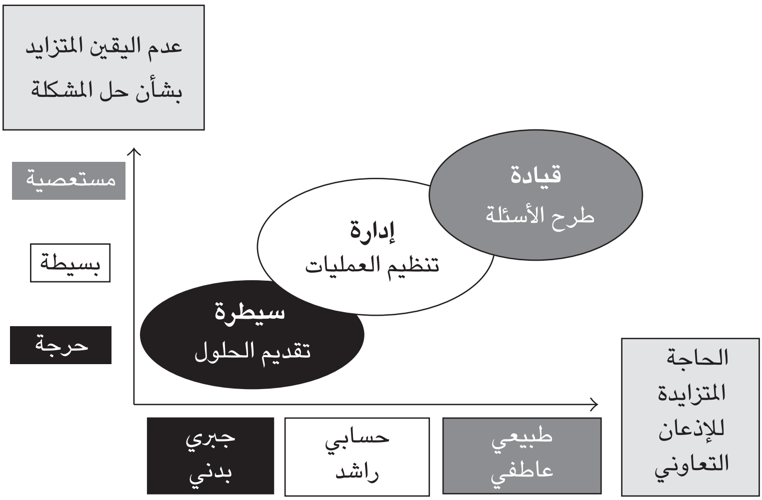
وسيلة استكشافية لمساعدتنا على فهم السبب وراء قيام المسئولين عن صنع القرار باتخاذ إجراءات بطرق تبدو غير مفهومة للآخرين. لهذا، لا أفترض أن منهج اتخاذ القرار الصحيح يعتمد على التحليل الصحيح للموقف — لأن هذا قد يُنتج منهجًا حتميًّا — ولكني أفترض أن صناع القرار يميلون إلى إضفاء طابع شرعي على إجراءاتهم لإقناع الآخرين بأهمية الموقف. خلاصة الحديث، البنية الاجتماعية لإحدى المشكلات تضفي الشرعية على استخدام نوع معين من السلطة.

لنأخذ الحالة المالية العامة خلال فترة الركود الاقتصادي التي بدأت عام ٢٠٠٨ مثالًا، حيث انخرطت الكثير من الدول في جدل حول أي المصروفات العامة يجب توفيرها، وأيها يجب أن يستمر، إن وجدت. وبالفعل، ظهر السياسيون من كل حدب وصوب مرتدين عباءة القادة لينزلوا العذاب بقطاعات الدولة المبذرة التي تضيع إيرادات الضرائب هباءً. ولكن هذا جعلهم يخطئون الحقيقة، وهي سبب الأوضاع القائمة، وقد كان سبب المشكلة هو المصرفيين الاستثماريين المبذرين لا موظفي القطاع العام شديدي التقتير! علاوةً على ذلك، يبقى الحال دائمًا هو أن الشخص أو المجموعة ذات السلطة نفسها ستتنقل بين أدوار السيطرة والإدارة والقيادة تبعًا لتصنيفها — وصياغتها — للمشكلة على أنها حرجة، أو بسيطة، أو مستعصية، أو حتى كونها مشكلة واحدة تتنقل بين أنواع المشكلات الثلاث. في الواقع، فإن هذا التنقل — الذي عادة ما ينظر إليه خصوم صانع القرار على أنه تضارب في المواقف — ضروري للنجاح عند تغير الموقف، أو على الأقل تغير نظرتنا له. ويعتمد التفسير المقنع للمشكلة جزئيًّا على وصول صناع القرار إلى أنواع بعينها من السلطة وتفضيلهم لهذه الأنواع، وهنا تكمن مفارقة «القيادة»؛ إذ تبقى القيادة أصعب الطرق، وسيحاول صناع القرار تجنبها بأي طريقة.

يشير مفهوم «السلطة» إلى أننا بحاجة إلى التفكير في كيفية اتفاق مختلف أساليب القوة وأنواعها مع تصنيف السلطة موضوع البحث. من بين الأساليب المفيدة لأغراضنا نجد تصنيف إتزيوني لأنواع الإذعان، الذي يفرق بين كل من الإذعان الجبري والحسابي والطبيعي، حيث يقترن الإذعان الجبري أو الإذعان البدني بالمؤسسات «الشاملة» مثل السجون والجيوش، في حين يقترن الإذعان الحسابي بالمؤسسات «الراشدة» مثل الشركات، أما الإذعان الطبيعي فيقترن بالمؤسسات أو المنظمات القائمة على القيم المشتركة مثل الأندية والجمعيات المهنية. يتفق تصنيف الإذعان هذا اتفاقًا جيدًا مع تصنيف المشكلات: تقترن المشكلات الحرجة عادة بالإذعان الجبري، وتقترن المشكلات البسيطة بالإذعان

الحسابي والمشكلات المستعصية بالإذعان الطبيعي، حيث لا يمكنك أن تجبر الناس على اتباعك عند علاج المشكلات المستعصية؛ لأن طبيعة المشكلة نفسها تحتاج إلى أن يكون الأتباع راغبين في المساعدة.

يمكن تخطيط هذا التصنيف على طول العلاقة بين محورين، كما يظهر في الشكل ٢-١، أحدهما رأسي يمثل تزايد عدم اليقين في حل المشكلة — في سلوك الأشخاص في موقع السلطة — والآخر أفقي يمثل ازدياد الحاجة إلى التعاون لحل المشكلة.




شكل ٢-١: تصنيف المشكلات والقوة والسلطة.

قد يعتبر هذا التصنيف بديهيًّا للكثير من الناس، ولكن إذا كان الأمر كذلك، فلماذا نظل غير قادرين على إحداث هذا التغيير؟ للإجابة عن هذا السؤال، أرغب في التحول إلى النظرية الثقافية، واستطلاع ما يدعوه البعض «الحلول المتسقة».

## (١) الثقافة وإدمان الاتساق

قالت ماري دوجلاس: إننا من الممكن أن نصنف أغلب الثقافات على أساس معيارين منفصلين: التشابك والتجميع. يتعلق «التشابك» بأهمية أدوار وقواعد ثقافة ما، بعضها

يكون صارمًا للغاية، مثل البيروقراطية الحكومية، ولكن بعضها الآخر فضفاض وحر للغاية، مثل الأندية غير الرسمية. أما «التجميع» فيتعلق بأهمية المجموعة في الثقافة؛ بعض الثقافات تتمحور كاملة حول المجموعة، مثل فريق كرة القدم، في حين تركز ثقافات أخرى أكثر على الفردية، مثل حشد من رواد الأعمال. عندما توضع تلك النقاط على مصفوفة مكونة من مربعين × مربعين، نحصل على الشكل ٢-٢.




شكل ٢-٢: أربع طرق رئيسية لتنظيم الحياة الاجتماعية.

عندما تجسد إحدى الثقافات كلًّا من «التشابك المرتفع» و«التجميع المرتفع»، سنشهد تسلسلًا هرميًّا صارمًا، مثل الذي يوجد في الجيش، حيث تكون المجموعة أهم من الفرد. وعندما تظل الثقافة معنية أكثر بالجماعة ولكنها تفتقر إلى الاهتمام بالقواعد والأدوار — أي «منخفضة التشابك» — نرى ثقافات مساواة تعتنقها المؤسسات التي تكون فيها الجماعات مقدسة والبحث عن إجماع الرأي أمرًا ضروريًّا. عندما يظل «التشابك» منخفضًا ويقابله عدم اهتمام بـ «التجميع»، نشهد ثقافات فردية؛ عالم رواد الأعمال، الاختيارات العقلانية، والسياسيين المحبين للسوق الذين يعتبرون أي فكرة عن الجماعة أو القواعد عامل تثبيط لا داعي له للفعالية والحرية. الفئة الأخيرة هي فئة

الجبرية، وفيها لا يوجد بعد جماعي، والأفراد المنعزلون بعضهم عن بعض يرون أن سلطة القواعد والأدوار لا تقدرهم حق قدرهم.

كما ذكرنا من قبل، تميل تلك الثقافات إلى أن تكون داعمة لذاتها وثابتة من الناحية الفلسفية. بمعنى آخر، يرى مناصرو التسلسل الهرمي العالم من خلال منظار التسلسل الهرمي، مثل هذه المشكلات تُرى كأدلة على غياب القواعد الكافية أو عدم فرض تنفيذ تلك القواعد من جانب مجموعة أو مجتمع. ومن جانبهم، يرى المناصرون للمساواة المشكلة ذاتها على أنها مشكلة متصلة بضعف الجماعة؛ فالأمر لا يتعلق كثيرًا بالقواعد وإنما يتعلق أكثر بالمجتمع الذي يتضامن على نحو أكبر يكفي لحل المشكلة. قد يكون إيمان المناصرين للفردية بهذا الأمر ضعيفًا، فالمشكلة — من وجهة نظرهم — من الواضح أنها مشكلة فردية تتلخص في أن على الأفراد أن يتحملوا مسئولية مواقفهم بقدر أكبر. أما المناصرون للجبرية، فقد استسلموا؛ لأن جميع القواعد تقف ضدهم ولا تحاول أي مجموعة مساعدتهم للخروج من مأزقهم.

تكمن المشكلة الآن في أنه بوجود مثل هذه الأشكال الداخلية — أو المتسقة — من التفاهم، سيبرع العالم في التعامل مع المشكلات الحرجة أو البسيطة لأننا على دراية بكيفية حلها وأن الطرق التي اتبعناها من قبل نجحت في حلها، حيث يستطيع أنصار الفردية أن يحلوا مشكلة انبعاث الكربون من السيارات؛ وهي مشكلة بسيطة ذات حل علمي، ولكنهم لا يستطيعون حل مشكلة الاحترار العالمي؛ وهي مشكلة مستعصية. يستطيع المناصرون للمساواة مساعدة المجرمين السابقين على العودة مرة أخرى ليكونوا مواطنين صالحين في المجتمع؛ وهي مشكلة بسيطة، ولكنهم لا يستطيعون حل مشكلة الجريمة؛ وتلك مشكلة مستعصية. ويمكن لمناصري التسلسل الهرمي أن يحسنوا من آلية فرض تنفيذ القوانين التي تحارب الاحتيال بغرض الحصول على الخدمات الاجتماعية؛ وهي مشكلة بسيطة، ولكنهم لا يستطيعون حل مشكلة الفقر؛ وهي مشكلة مستعصية. مما لا شك فيه أن المشكلات المستعصية لا تعرض نفسها على الناس ليقوموا بحلها من خلال هذه الأساليب المتسقة؛ لأنها تقع خارج نطاق الثقافات والمؤسسات المتنوعة وعبر العديد منها، بل لأننا حصرنا أنفسنا في تفضيلاتنا الثقافية وأدمناها وأصبح من الصعب علينا أن نخطو خارج عالمنا لنرى شيئًا مختلفًا، وكما قال بروست: «لا تقوم رحلة الاستكشاف الحقيقية على البحث عن مناظر طبيعية جديدة، بل على الحصول على عينين جديدتين.»

## (٢) لماذا لا تستطيع الأساليب المتسقة حل المشكلات المستعصية في حين قد تنجح الأساليب الخرقاء في ذلك؟

إذا كانت الحلول ذات الشكل الوحيد (المتسقة) لا يمكنها سوى حل المشكلات الحرجة والبسيطة، فعلينا أن نفكر في كيفية حل المشكلات الثلاث بما يُطلَق عليه الحلول الخرقاء. في حقيقة الأمر، نحن بحاجة إلى تجنب طريقة المهندس المعماري البارع في حل المشكلات — البدء بورقة فارغة وإعادة تصميم المبنى المثالي من البداية — والنظر إلى الأمر من وجهة نظر العامل اليدوي الذي يقوم بالإصلاحات بنفسه. أو طبقًا للغة البسيطة نفسها التي يتحدثها الفيلسوف إيمانويل كانط، إننا بحاجة لأن نبدأ بإدراك أنه «نظرًا لافتقار البشر إلى الكمال، لم ينجز شيء مثالي أبدًا». دعونا نتناول الاحترار العالمي لنوضح هذا الأمر.

يلخص الشكل ٢-٣ الموضوع، حيث يعتبر مناصرو التسلسل الهرمي المشكلةَ نتيجةً للقوانين غير الملائمة وتطبيقها؛ المطلوب هو وجود اتفاق على غرار اتفاق كيوتو. ولكن قد يجادل مناصرو المساواة بأن القوانين ليست هي التي بحاجة إلى تغيير وتطبيق ولكن توجهاتنا العامة تجاه الكوكب هي التي تحتاج إلى تغيير؛ أي علينا أن نطور طرق حياة أكثر استمرارًا، لا أن نطيع القواعد بطريقة أفضل. ولكن من وجهة نظر مناصري الفردية، لم يستطع كلا البديلين فهم المشكلة، وبناءً على ذلك يكون الحل هو صياغة الحريات التي ستشجع رواد الأعمال على إنتاج المبتكرات التكنولوجية التي ستنقذنا. ومن وجهة نظر مناصري الجبرية، لا يوجد أمل؛ فنحن هالكون. المشكلة هنا تكمن في عدم تمكن أي من الحلول المتسقة من إنتاج تنوع كافٍ يعالج تعقيد المشكلة.

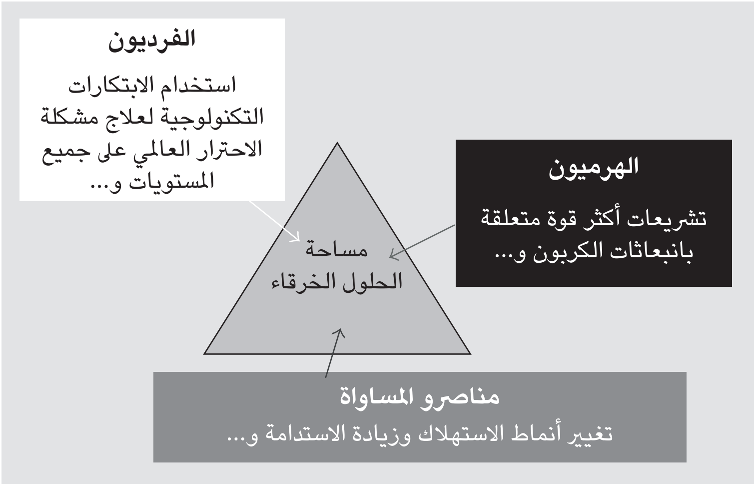
قد تسهل القوانين القيادة الآمنة، ولكنها قد لا تكون فعالة فيما يتعلق بإنقاذ الكوكب، ولا يمكننا بكل بساطة أن نترك مدننا المركزية ونذهب لنعيش في مجتمعات ذات اكتفاء ذاتي في الريف. وبالمثل، على الرغم من أن المبتكرات التكنولوجية ستكون ضرورية وأن ضغوط السوق قد تساعدنا، إلا أنه لا يمكننا أن نعتمد عليها لحل المشكلة. في الواقع، مشكلة الاحترار العالمي قد يتعذر حلها، إذ لا يمكننا العودة للبداية والمطالبة بعالم خالٍ من التلوث، وبسبب أن مختلف الاهتمامات معرضة للخطر بسبب اختلاف أساليب الحلول، وأن أقصى ما نتمناه هو اتفاق مفاوض عليه سياسيًّا للحد من الأضرار بأسرع وقت ممكن. وهذا يدعو إلى استجابة غير خطية بل ملتوية، لتجميع الحلول المتسقة — أو الخرقاء — معًا التي تمزج بين جميع أنواع التفاهم الثلاثة، وتستفيد من




شكل ٢-٣: حلول متسقة (أحادية التوجه) لحل مشكلة الاحترار العالمي.

الإذعان الجبري لتساير التغير في تدفق الرأي والفعل العام. وكما يظهر في الشكل ٢-٤، إن ما نحتاج إليه بالفعل هو استخدام أطر العمل الثلاث لإحداث تقدم هنا، من خلال إفراد «مساحة للحلول الخرقاء».

حسنًا، كيف تبدو الحلول الخرقاء؟ يشير الشكل ٢-٥ إلى أن المكون المهم للحلول الخرقاء بالضرورة هو الجمع بين عناصر أنواع الثقافات الثلاث معًا: الفردية والمساواة والتسلسل الهرمي. في داخل كل نوع من أنواع الثقافات نجد أساليب — عند دمجها معًا — من شأنها فحص المشكلات المستعصية بدرجة تكفي لتحقيق بعض التقدم نحو إيجاد حل لها. دعونا نستعرض كلًّا منها على حدة، مع إدراك أن كل مشكلة مستعصية من المرجح أن تختلف عن الأخرى وأن الجمع بطريقة معينة بين الأساليب والموضوعات هو وحده الذي يستطيع حلها. بمعنى آخر، لا يعتبر هذا منهج «رسم بالأرقام» لضمان الحصول على حل، بل فنًّا تجريبيًّا قد ينجح أو لا.




شكل ٢-٤: حلول خرقاء لمشكلة الاحترار العالمي المستعصية.

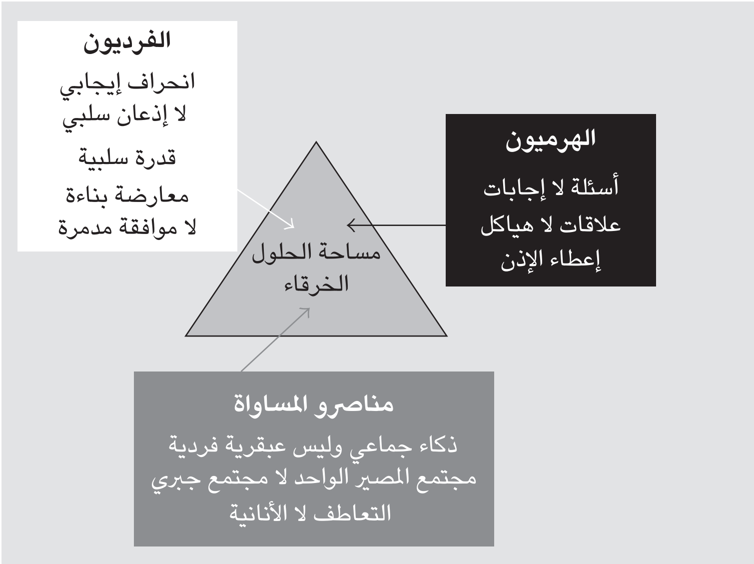
## (٣) التسلسل الهرمي

### هـ ١: أسئلة لا إجابات

الخطوة الأولى هنا هي أن يعترف مناصرو التسلسل الهرمي بأن دور القائد يجب أن يتغير من تقديم إجابات إلى طرح أسئلة. على القائد إذن أن يبدأ أسلوبًا جديدًا يُعِدُّ الجماعة للمسئولية الجماعية. وفي واقع الأمر، فإن السبب هو أن المبدأ السائد في معسكر مناصري التسلسل الهرمي هو أن قائد التسلسل الهرمي وحده هو من يمتلك السلطة لتغيير مشاركته من إجابة الأسئلة إلى طرحها. ويتصل بهذا التحول في الأساليب من الخبير إلى المحقق مطلب يناسب المناصرين للتسلسل الهرمي تمامًا: علاقات لا هياكل.

### هـ ٢: علاقات لا هياكل

عادة ما تفترض نماذج التغيير أنه إذا استمر الإخفاق على الرغم من وجود نموذج التغيير، فهذا لأن القائد لم يستطع تحريك الروافع بالترتيب الصحيح. ولكن تدل




شكل ٢-٥: أساليب خرقاء لحل المشكلات المستعصية.

الاستعارة الميكانيكية تلك بدقة على سبب اعتبار القادة التغيير صعبًا؛ لأن السلطة ليست أمرًا يمكنك امتلاكه ولهذا لا توجد روافع يمكن تحريكها. إن السلطة علاقة، والتغيير يقوم على العلاقة بين القادة والأتباع: في حقيقة الأمر، الأتباع، وليس القادة وحدهم، هم من يضعون استراتيجيات التغيير أو يدمرونها؛ لأن المؤسسات أنظمة لا آلات.

### هـ ٣: إعطاء الإذن

تظل سلطة القائد الرسمي التقليدية على حالها كمثبط خطير لحرية تصرف الأتباع: إذا لم يخبرك المدير بأن النقاشات المفتوحة والاختلاف في الرأي حول موضوعات العمل أمر مرحب به — ومن ثم يُثْبَتُ ذلك من خلال عدم معاقبة هؤلاء الذين شاركوا في المعارضة البناءة — فعندها، لن يكون هناك الكثير من الجدل، وسيترك المرءوسون مؤسستَهم

لتغرق؛ لأنهم لم يحصلوا على الإذن لإنقاذ رئيسهم. لهذا السبب، يُنْظَرُ إلى الهرميين على أن لهم دورًا مهمًّا في الأساليب الخرقاء؛ لأنهم يجب أن يعطوا الإذن لتغيير المعايير.

## (٤) الفردية

### ف ١: انحراف إيجابي لا إذعان سلبي

يعتبر الفرديون هم من يحيدون غالبًا عن المعايير، وقد يكون هذا السلوك مهمًّا إلى حد بعيد. على سبيل المثال: في عام ١٩٩٠، ذهب جيري ومونيك ستيرنين إلى فيتنام من أجل المشاركة في الجمعية الخيرية «أنقذوا الأطفال». ولكن، تعجب آل ستيرنين؛ لأنهم وجدوا بعض الأطفال يحصلون على تغذية جيدة وسط حالة عامة من سوء التغذية. لقد أنتجت الثقافة الفيتنامية العامة حكمة تقليدية قديمة عن سوء التغذية؛ إنها نتاج المزج بين عدم الاهتمام بصيانة الصحة العامة وسوء توزيع الطعام والفقر وسوء حالة المياه. وعلى النقيض، نجد بعض الأطفال — ليسوا أطفالًا من الطبقة الاجتماعية العليا — ينالون قدرًا جيدًا من التغذية؛ لأن أمهاتهم — المنحرفات نحو الجانب الإيجابي — تجاهلن الثقافة التقليدية التي تقول إنه على الأمهات:

- تجنب الطعام الذي يعتبر شائعًا/تتناوله الطبقة الدنيا، مثل الكابوريا والجمبري.
- عدم إطعام الأطفال المصابين بالإسهال.
- ترك الأطفال يُطعمون أنفسهم بأنفسهم، أو إطعامهم وجبتين غذائيتين فقط على مدار اليوم.

وبدلًا من ذلك قامت تلك الأمهات بما يلي:

- استخدام الطعام الشائع/الذي تتناوله الطبقة الدنيا، والذي كان ذا قيمة غذائية عالية.
- إطعام الأطفال المصابين بالإسهال، وهو أمر ضروري للشفاء.
- إطعام الأطفال مرات كثيرة خلال اليوم (الأطفال الذين يُطعمون أنفسهم يُسقطون الطعام على الأرض فيصبح طعامًا ملوثًا، ولا تحتمل معدة الأطفال سوى قدر معين من الطعام في المرة الواحدة، لذا فإنه حتى إطعامهم مرتين في اليوم أمر غير صحيح).

بإيجاز، إن المشكلات داخل المؤسسات غالبًا ما تكون مشكلات قد تسببت فيها بنفسها، ولكن غالبًا ما نجد الحل جليًّا أيضًا، ولكننا نتعمد ألا نبحث عنه.

## ف ٢: القدرة السلبية

في حين أن الهرميين لا يرتاحون في الغالب للغموض، يزدهر الفرديون في ظله. اعتبر الشاعر كيتس أن «القدرة السلبية» هي القدرة على أن تظل مرتاحًا لعدم اليقين، والمشكلات المستعصية بطبيعتها غير يقينية وغامضة، لذا فإن المهارة الحقيقية ليست في التخلص من حالة عدم اليقين ولكن أن تظل فعالًا في وجودها. باختصار، توفر القدرة السلبية الوقت والمساحة للتفكير في الأمور وعدم الانقياد وراء التصرف كرد فعل لأجندة شخص آخر أو أن تكون حازمًا؛ لكن مخطئًا. تتناول مقارنة شتاين بين اتخاذ القرار في مهمة أبوللو ١٣ الفضائية وفي جزيرة الأميال الثلاثة هذا الموضوعَ بشكل جيد في مواقف تكون فيها الخبرة ضرورية لمد يد المساعدة في المواقف العصيبة. وهكذا فإن «الأحداث الكبرى» التي ضربت أبوللو ١٣ وجزيرة الأميال الثلاثة — عندما «لم يعد العالم يبدو نظامًا عقلانيًّا ومنظمًا» — استثارت استجابات مختلفة من الأشخاص المسئولين عن اتخاذ القرار. تركت «الأحداث القدرية» التي ضربت مركبة أبوللو ١٣ الفضائية — الانفجار — رواد الفضاء دون طعام أو أكسجين أو طاقة أو ماء أو أمل، ولكن، بتجنب الإغراء الغريزي للقفز إلى الاستنتاجات، استطاع الطاقم الأرضي، من خلال تحليل متأنٍّ وواعٍ للمشكلات، ومن خلال إنشاء جهاز منقٍّ لغاز ثاني أكسيد الكربون مؤقت (نموذج مثالي على منهج العامل الذي يصلح الآلات بنفسه) أن يعيد المركبة بأمان إلى الأرض. وعلى النقيض، في أزمة جزيرة الأميال الثلاثة النووية عام ١٩٧٩، قادت «الأحداث الكبرى» المسئولين عن اتخاذ القرار إلى أن يتخذوا خطوات فورية جعلت الموقف يسوء أكثر دون قصد. في الواقع كان صناع القرار حازمين لكن مخطئين، حيث تسببوا في تفاقم الوضع، عندما أنكروا بعد ذلك أي أدلة تشير إلى أن المشكلة لم تحل. لذا فإن القدرة على تحمل القلق والتأكد من عدم تفاقمه (حيث يؤدي إلى الهلع) أو إنكار وجوده (حيث يؤدي هذا إلى عدم اتخاذ أي إجراء) نتج عنها تصرفات متباينة ناتجة عن حس المسئولية في هذين السيناريوهين.

### ف ٣: معارضة بناءة لا موافقة مدمرة

وأخيرًا، يبرع الفرديون في مقاومة الدعوات التحذيرية التي يُطلقها كل من الهرميين ومناصري المساواة للانصياع للقوانين والمجموعة. ومنذ التجارب سيئة السمعة لميلجرام وزيمباردو عن الإذعان في الستينيات، ونحن نعرف أن أغلب الناس في معظم الوقت يخضعون للسلطة حتى وإن أدى هذا إلى إنزال الألم بأشخاص آخرين أبرياء، إذا كان المبدأ العقلي مقبولًا لدى الأتباع، فإنهم يكونون معفيين من تحمل المسئولية، وكل ما يقومون به هو إنزال الألم (المشاركة في الإيذاء) بصورة متزايدة. بعبارة أخرى، لا تكمن صعوبة مواجهة قادتنا للمشكلات المستعصية في عدم ضمان الموافقة، بل في ضمان المعارضة، فالموافقة من السهل الحصول عليها بواسطة المستبدين، ولكنها لا تستطيع علاج المشكلات المستعصية؛ لأنها غالبًا تكون مدمرة، والموافقة المدمرة هي قرين التبعية غير المسئولة، وهي إطار غير مناسب على الإطلاق لعلاج المشكلات المستعصية. إن ما نحتاجه حقًّا هو المعارضون البناءون الذين لديهم الاستعداد لأن يخبروا مديريهم بأن قرارهم خاطئ (مثلًا كما كان المارشال آلان بروك يفعل باستمرار مع ونستون تشرشل أثناء الحرب العالمية الثانية). حسنًا، ماذا عن المناصرين للمساواة، لماذا نحتاجهم؟

## (٥) مناصرو المساواة

### م ١: ذكاء جماعي وليس عبقرية فردية

عادة ما نعزو النجاح والفشل إلى القادة الأفراد، ففي حقيقة الأمر، كلما ازدادت أهمية النجاح أو الفشل، ازدادت احتمالية قيامنا بهذا الأمر، حتى وإن كان الدليل المتوفر لدينا عن صلة الحدث بالفرد واهيًا. ولكن عندما نفحص كيفية حدوث النجاح أو الفشل، نجد أنه عادة ما يكون نتيجة لفعل اجتماعي وليس لفعل فردي. على سبيل المثال: أنقذ أرتشي نورمان، رجل الأعمال الإنجليزي الذي كان يعمل في مجال البيع بالتجزئة، شركة أسدا من إفلاس وشيك عام ١٩٩١، وباعها لشركة وول مارت بمبلغ ٦٫٧ مليارات جنيه استرليني عام ١٩٩٩. لم يكمن خلف هذا النجاح الاستثنائي عمل فرد عبقري منعزل، ولكن عمل فريق موهوب يضم على مستوى مجلس الإدارة: جاستن كينج (المدير التنفيذي لسينسبري فيما بعد)، وريتشارد باكر (المدير التنفيذي لبوتس فيما بعد)، وآندي هورنبي (المدير التنفيذي لشركة إتش بي أو إس فيما بعد، ثم من بعدها بوتس)،

وآلان ليتون (رئيس البريد الملكي فيما بعد). باختصار، قام نجاح شركة أسدا على الذكاء الجماعي وليس على عبقرية فردية. وهذا الأسلوب شديد الأهمية فيما يتعلق بالمشكلات المستعصية لأنها تحتاج إلى الاستجابات الجماعية من الأنظمة لا الأفراد؛ إن المجتمع هو من يجب أن يتحمل مسئوليتها ويجب ألا يلقي بها على عاتق القائد.

## م ٢: مجتمع المصير الواحد لا مجتمع جبري

يرجع الفضل إلى آن جلوفر، قائدة مجتمع محلية في برونستون، ليستر، المملكة المتحدة؛ في تحويل مجتمعها من مجتمع جبري إلى مجتمع «مؤمن بالقدر»، عندما حشدت جيرانها المحليين للاتحاد ومواجهة عصابة من الشباب تورطت في أفعال معادية للمجتمع وتحكمت في مجمع المساكن الحكومية بالترهيب. هذا الترهيب شل حركة المجتمع محولًا إياه إلى مجموعة مشتتة من الأفراد المنعزلين — مجتمع جبري — تؤرقهم جميعًا مشكلة العصابة ولكنهم لا يستطيعون القيام بأي شيء حيالها. وعندما أقنعت جلوفر مجموعة كبيرة من الناس بالخروج من منازلهم — كمجموعة — ومواجهة العصابة، رُدِعَت العصابة وطُرد أعضاؤها في آخر الأمر من الحي، وكان ما فعلته أمرًا يتخطى كونها شجاعة بدرجة تكفي لفعل أمر ما والرغبة في الإقدام على مخاطرة لن تكون سهلة، بل كان الأمر يرتبط بإدراك أهمية بناء رأس المال الاجتماعي لتغذية الهوية الجماعية التي أنتجت مجتمعًا قدريًّا.

## م ٣: التعاطف لا الأنانية

وأخيرًا، الأسلوب الأخير لمناصري المساواة هو قدرتهم على وضع أنفسهم موضع الآخرين، وأن ينتجوا التعاطف الذي يسهل حدوث تفاهم بينهم وبين الآخرين، وهو الأمر الضروري لعلاج المشكلات المستعصية، ولكن كيف يمكننا أن نمتلك هذه القدرة؟ كانت إجابة جونز هي أن تصبح عالم الإنسانيات الخاص بمؤسستك، وأن تضع نفسك موضع من تقودهم لبعض الوقت لتجرب حياة من ترغب في إشراكهم في الجهد الجماعي؛ لأنك إن لم تستطع أن تفهم كيف ينظرون إلى المشكلة، فكيف سيمكنك تحفيزهم؟ يختلف هذا الأسلوب تمام الاختلاف عن طرقنا المعتادة للحصول على المعلومات عن كيفية سير العمل في مؤسساتنا؛ لأننا نعرف تمام المعرفة أن ما يقوله الموظفون في مجموعات التركيز أو في الاستقصاءات

لا يعكس رؤيتهم الطبيعية للعالم. يعمل العديد من المديرين التنفيذيين وقادة المؤسسات فترات منتظمة بين الموظفين العاديين، ولكن الكثيرين غيرهم لا يفعل ذلك، ويفاجئون بأن قاعدة التسلسل الهرمي لم تعد تستجيب لهم بالطريقة التي توقعتها مجموعات التركيز أو آخر استقصاء للموظفين.

## (٦) الخلاصة

يبدو أن تعقيد الكثير من القضايا المعاصرة يبرر أن التحول الذي حدث من المشكلات البسيطة والحلول المتسقة إلى الحلول الخرقاء مناسب أكثر لعلاج المشكلات المستعصية. ولكن، في حقيقة الأمر، الكثير من — بل معظم — المشكلات تكون بسيطة لا مستعصية وتحتاج فقط من الناس أن يقوموا بواجباتهم العادية، دون مساعدة من رؤسائهم ليتحكموا فيهم ويقوموا بإدارتهم. الخطر الحقيقي هو أننا أصبحنا أسرى لتفضيلاتنا الثقافية؛ فقد أدمن الهرميون السيطرة، وأدمن مناصرو المساواة القيادة التعاونية، وأدمن الفرديون التعامل مع جميع المشكلات كما لو كانت جميعها مشكلات بسيطة. في حقيقة الأمر، لقد أدمنا الاتساق، عندما يكون من الواجب علينا استخدام الأساليب الخرقاء عندما يثبت أن أساليبنا غير مناسبة للمهمة، وقد يفسر هذا سبب صعوبة التغيير في نظرنا؛ لأنه — على سبيل المثال — عندما تتعاون مؤسسات القطاع العام في شراكات لعلاج المشكلات المستعصية، مثل تعاطي الكحوليات أو السلوكيات المعادية للمجتمع، يفشل الشركاء المتباينون (أو يرفضون) تفويض بعضهم بعضًا لتولي القيادة. وبالمثل، عندما تحاول الدول أن تعالج المشكلات العالمية، مثل الاحترار العالمي، غالبًا ما يحبط مثبط المساواة ذاته التقدم نحو إيجاد حل. هناك طريقة لإعادة التفكير في أسلوب علاجنا لهذه المشكلات وهي إدراك أن الهرميين لديهم دور أيضًا ليلعبوه: القيادة الجماعية تحتاج إلى شخص ما أو كيان ما ليقودها. وكما اكتشفت ولاية كاليفورنيا، عندما يتطلب الأمر أغلبية هامشية من هؤلاء الذين يصوتون لمصلحة زيادة الإنفاق العام، في حين يصوت ثلثا أعضاء المجلس التشريعي على زيادة الضرائب (أو وضع ميزانية)، في بعض الأحيان قد تكون المساواة زائدة عن الحد. ولكن، هل كان الأمر دائمًا على هذا الحال؟ هل كان القادة يستخدمون طرق قيادة مختلفة في الماضي؟ يجيب الفصل التالي عن هذه الأسئلة.

الفصل الثالث

# كيف كانت القيادة؟

لماذا نشغل بالنا ببداية القيادة ونشأتها؟ وفي الواقع، ما الذي يعد بداية؟ حسنًا يمكننا البدء بأن نفترض أن «البداية» لباحثي القيادة هي بداية التاريخ المدون، لا بداية وجود الجنس البشري. منذ القدم، كان لدى جميع الأنظمة والمجتمعات — باختلاف أحجامها وقدمها — نوع ما من القيادة عادة، وليس دائمًا، ما يتجسد في شخص واحد، عادة، وليس دائمًا، ما يكون رجلًا. لا يعني هذا الأمر بالضرورة أن القيادة كانت دائمًا — وستظل دائمًا — مهمة وأساسية، ناهيك عن كونها تختص فقط بالذكور، ولكنه يشير إلى أن هناك دومًا حاجة لوجود قائد طوال الوقت. كيف يمكننا إذن أن نثبت أن القيادة أمر ضروري، أو أن أنواع وأساليب القيادة قد تغيرت عبر المكان والزمان.

اعتمدت معرفتنا بالقيادة بقدر كبير في العصور السحيقة أساسًا على وجود النصوص المكتوبة، وهنا نجد الدرس الأول الذي تعلمناه عن القيادة: يُكتب التاريخ، بوجه عام بأيدي الفائزين، وينطبق هذا على كل من القادة العسكريين الناجحين والجماعات السياسية الناجحة، ففي الفئة الأولى قد نتأمل في — ونتساءل عن — الكيفية التي وصل إلينا بها هذا الكم الكبير من المعلومات عن انتصارات الإسكندر الأكبر أو يوليوس قيصر، مع عدم توافر إلا القليل عن سبارتاكوس، لكننا لا نعلم شيئًا تقريبًا عن مئات من ثورات العبيد التي هزت مجتمعات الاستعباد في العصور الماضية. والإجابة، لا شك في أن الإسكندر أو يوليوس قيصر كتبا تاريخ انتصاراتهما بأنفسهما أو كلفا محترفين بكتابته بأمر سلطوي منهما، في حين لم يترك سبارتاكوس أي نصوص مكتوبة، والقليل جدًّا من قادة العبيد الآخرين هم من ورد ذكرهم في نصوص سادتهم المكتوبة. لهذا السبب، يجب أن أقدم تحذيرًا تمهيديًّا لقراءة أي مواد عن القيادة الكلاسيكية — وكذلك أي مواد عن القيادة المعاصرة — وهو أن ننتبه إلى المصدر، فسجلات الأحداث

ليست ناقلًا محايدًا للمعلومات الحقيقية، ولكنها تكون متحيزة بهدف تحقيق أغراض معينة.

كتابة هذه الأحداث التاريخية في المقام الأول تعتمد — إلى حد ما — على احتوائها على أي معلومات ذات أهمية. بعبارة أخرى، نميل إلى تسجيل الأحداث غير المعتادة أو الاستثنائية إلى حد ما، ونتيجة لهذا، لا توجد لدينا أي معلومات قيمة عن أسلوب إدارة إحدى المزارع الصينية الصغيرة منذ ٢٠٠٠ عام، أو عن القيادة في حقبة السلم النسبي بين قبائل السلتيين في بلاد الغال في الحقبة الزمنية نفسها، ولكننا نمتلك سجلات عن الحروب التي قامت بين السلتيين والرومان في هذا الوقت، ولدينا بعض النصوص المكتوبة عن قادة الحرب الصينيين في هذا الوقت. ومع ذلك، فإن النصوص التي وصلت إلينا وتتعلق بالحروب بين بلاد الغال والرومان نصوص رومانية: أولًا، لأن السلتيين كانوا مجتمعًا أميًّا سادته الثقافات الشفهية، وثانيًا، لأن الرومان، بوجه عام، هم من انتصر. أقول مرة أخرى إن ما يستمر طوال حقب زمنية طويلة هي النصوص المكتوبة والآثار، لا الحكايات الشفهية، لذا فإن فهمنا لأساليب قيادة المجتمعات الأمية، اعتمد في الغالب على نصوص الآخرين، التي تقلل من قدر هذه المجتمعات. ومما وصل إلينا عن الحضارات القديمة، التي سبقت القراءة والكتابة والتي حصلنا عليها من السجلات الأثرية، يمكننا القول إن فترات السلم والتعايش بين القبائل المتجاورة — ذات القادة المؤمنين بالإنسانية — كانت قليلة ومتباعدة.

إذن يتضح أن الحرب كانت من المكونات الرئيسية في تطورات ممارسة القيادة الأولى، فمن «سرجون الأول» (حوالي ٢٣٣٤–٢٢٧٩ قبل الميلاد) ملك الدولة الأكادية فيما يعرف الآن بالشرق الأوسط، إلى رمسيس الثاني ملك مصر، ومن الحضارة الكريتية الأولى التي قامت تقريبًا في عام ٣٠٠٠ قبل الميلاد إلى الحضارة الهارابانية بوادي السند في نفس الوقت، مرورًا بمستعمرات هوانج هو المسورة في الصين، أدركنا أن القيادة العسكرية لعبت دورًا مصيريًّا في السعي إلى البقاء والهيمنة. مرة أخرى أقول إن هذا لا يعني إصرارنا على أن القيادة قد نشأت في الحرب أو أن القيادة العسكرية هي أهم عناصر القيادة الكلاسيكية؛ فالأمر بكل بساطة هو أننا لا نمتلك معلومات كافية عن هذه العصور تمكننا من تأكيد أو إنكار هذا الأمر، ولكن يبقى الحال على أن بعض أهم الكتابات القديمة عن القيادة تتعلق إما بشن الحروب، وهو ما أشار إليه واضع النظريات العسكرية البروسي كارل فون كلاوسفيتز بأنه «امتداد للسياسة بوسائل

أخرى»، أو ممارسة السياسة نفسها. ينطبق هذا الأمر بالأخص على الحقبة الكلاسيكية وحقبة النهضة، اللتين سنستعرضهما أولًا قبل الانتقال إلى الأدبيات الأكثر حداثة.

## (١) دراسات القيادة الكلاسيكية

خارج القارة الأوروبية، نجد كتاب «أرتاشاسترا» لمؤلفه كوتيليا، الذي كُتب حوالي عام ٣٢١ قبل الميلاد من أجل مملكة موريا التي تُعرف الآن بالهند، والذي تضمَّن مجموعة من النصائح والتوجيهات العملية التي على القادة أن يضعوها في اعتبارهم، ولكن ربما كان أقدم نص مكتوب حقق نجاحًا كبيرًا في زمانه ومكانه — الصين القديمة — وما يزال يخلب لب مديري الشركات التنفيذيين حتى الوقت الحاضر هو «فن الحرب» من تأليف صن تزو (٤٠٠–٣٢٠ قبل الميلاد). في حقيقة الأمر، لم يتضح حتى الآن حقيقة من ألف الأقوال المأثورة التي تكون منها كتاب «فن الحرب»، وربما كان أتباع وتلامذة صن تزو هم من كتبوا الكثير منها. في الواقع، النص نفسه يقترح هذا الافتراض بسبب بنيته الحوارية، مع مشاركة العديد من الشخصيات في مناقشة تُجرى تحت إشراف المعلم صن. مع هذا، تظهر الرسالة المحورية عن القيادة بوضوح: «تقع مسئولية جموع المقاتلين التي تتألف من مليون رجل على عاتق رجل واحد، فهو من يُطلق روحهم القتالية» (مانوفر ٢٠). وبمجرد إثباته لهذا الأمر، يبدأ كتاب «فن الحرب» في عرض لوحات حوارية تدور حول أهم عناصر الاستراتيجيات والتكتيكات الحربية ليستفيد منها القادة العسكريون.

من المفارقة، بالنسبة للعقلية الغربية، ولكن على نحو مناسب للجوهر المعتدل لأصولها الطاوية، أن أحد أهم الدروس المستفادة من كتاب «فن الحرب» هو أن القتال آخر الخيارات التي يجب على القادة العسكريين اللجوء إليها، نظرًا لأن: «الذين ينتصرون في جميع المعارك لا يتمتعون حقًّا بالمهارة، وإنما أفضل القادة هم هؤلاء الذين يجعلون جيوش الآخرين لا حول لها ولا قوة دون قتال» (التخطيط لحصار المدن). يصر صن تزو بعد ذلك على أن الاستراتيجية هي أهم عناصر النصر؛ لأن فن الحرب هو فن تفادي الصراعات غير الضرورية.

يعتبر «الجسر الذهبي» نتيجة طبيعية لهذه الفلسفة: إذا كان يجب عليك أن تقاتل، فتجنب الصراعات المباشرة إذا كان هذا ممكنًا؛ لأن هذه المواجهات مكلفة من حيث الموارد والأرواح وأخطر من مجرد مهاجمة خطط العدو وخطوط إمداده، أما إذا اضطررت

لمواجهة العدو وجهًا لوجه — ولكنك لست واثقًا من هزيمته هزيمة منكرة — فعليك أن تترك «جسرًا ذهبيًّا»؛ أي طريق هروب لأعدائك لينسحبوا من خلاله، وإلا سيضطر أعداؤك للقتال حتى النهاية، ومرة أخرى ستكون العواقب وخيمة.

النصيحة الثانية المثيرة للجدل هي إحراق جسورك: بمعنى التزم وإلا تحمل العاقبة. يقول صن تزو: «عندما يضع القائد لقواته هدفًا لتُحَقِّقَهُ، يكون كما لو كان صعد إلى مكان عالٍ وألقى بالسلم بعيدًا.» هذه القاعدة عكس قاعدة الجسر الذهبي تمامًا، ولكن يجب تطبيقها بالعكس؛ لأنه إن شعر رفاقك بالخطر ورأوا طريقًا ميسرًا للهرب، فسوف يسلكونه، ولكن إذا لم يجدوا طريقًا للهرب — الأمر الذي يُطلق عليه صن تزو «الأرض الميتة» — فسوف يلزمون أنفسهم بالقتال من أجل البقاء، وهذا هو نوع التزام الأتباع نحو قائدهم الذي يعكس الجذور الطاوية لعمل صن تزو. وكما يقول في «الأراضي التسع»: «ضعهم في موقف لا مهرب منه وسوف يموتون قبل الهرب.»

تمسك صن تزو برأيه أن الأمور العسكرية يجب أن تُترك في يد الخبراء العسكريين وليس في يد السياسيين الذين يتحكمون بهم، حيث يقول: «إذا قلت إنه على الجنرال أن ينتظر أوامر السادة في مثل هذه الظروف فكأنك تخبر رئيسك بأنك ترغب في إخماد حريق.» (استراتيجية هجومية)، أو كما افترض في «المتغيرات التسع»: «هناك حالات لا يجب فيها طاعة أوامر السادة ... فعندما ترى التصرف الصحيح أمامك، لا تنتظر الأوامر.»

في نفس الوقت تقريبًا الذي كان يدرس فيه صن تزو القيادة العسكرية في الصين، كان أفلاطون (٤٢٧ / ٤٢٨–٣٤٧ قبل الميلاد) يحذر الإغريق من أن نهضة القيادة السياسية المعتمدة على الديمقراطية لا تمثل ازدهار الثقافة الإغريقية بقدر ما تمثل تهديدًا مباشرًا للحضارة الإغريقية، فقد نتج عن نظام انتخاب القادة نوع من الهرج والمرج لا منتدى للنقاش الجاد كما كان يرى أفلاطون؛ لأن هذا من شأنه أن يشجع القادة المحتملين على أن يرضوا أدنى غرائز حشود الغوغاء — «الحيوان الكبير والخطر» — التي انتشرت في الكثير من كتاباته عن هذه المسألة. يفترض أفلاطون في كتابه «الجمهورية» أن الغوغاء قد يكونون على استعداد لأن يخاطروا بمجتمعهم (الذي هو كالسفينة) عن طريق انتخابهم لأي شخص يعدهم بمكاسب أكبر. وهكذا، بدلًا من الإبحار تحت قيادة شخص مؤهل على النحو الأكمل ليكون قائد السفينة (أحد الملوك الفلاسفة بحسب تعبير أفلاطون)، تضمن الديمقراطية أن الغوغائي الذي له شعبية هو من سيسود، ومن ثم يقود السفينة لتصطدم بصخور الكوارث.

ولكن كيف يمكننا تمييز الشخص الأقدر على القيادة؟ عند أفلاطون، من البديهي أن نميز مهارات الناس عن طريق الأخذ بعين الاعتبار تخصصاتهم: لن نسأل البستاني أن يصنع لنا قاربًا أو أن نطلب من المزارع أن يدير اقتصاد الدولة. ولكن ما أصاب أفلاطون بالإحباط الشديد أنه عندما يتعلق الأمر بالمعرفة «الأخلاقية»، يزعم الغوغاء أن الجميع خبراء، ولهذا لا يوجد خبراء. لهذا السبب بالذات عارض أفلاطون السفسطائيين وأيزوكراتيس الذي علم الناس فن الخطابة؛ لأنه يشجع على هيمنة الشكل على المضمون. والأهم من كل شيء أن أفلاطون خشي أن يفسد النظام هؤلاء الذين يعتزمون القيادة بطريقة أخلاقية من أجل تحقيق الخير للمجتمع، وحيث إن صحة المجتمع أمر أساسي للقادة، فلا بد من أن يدمر القائد الفاسد «مجتمعه». واتفق أرسطو (٣٨٤–٣٢٢ قبل الميلاد)، أحد تلامذة أفلاطون، على أن أثينا تتعرض للهجوم على يد القادة الفاسدين، ولكن اختلف رد فعله إزاء المشكلة. كتب أرسطو جزءًا من كتابه «الخطابة» كعرض لـ «حيل الخطابة»، التي كان يؤمن بأنها تفسد الحياة العامة في أثينا.

## (٢) دراسات القيادة في عصر النهضة

ظهر بعد أرسطو بحوالي ١٨٠٠ عام، في منطقة البحر المتوسط نفسها، كتاب سيطر على الكتابة عن القيادة، ليس فقط في وقته بل في وقتنا الحالي أيضًا. لم يكن كتاب «الأمير» لكاتبه نيكولو مكيافيلي كتابًا شهيرًا، بل كان على العكس أقل النصوص شهرة في القرن السادس عشر. ولا شك أن مكيافيلي كان سيجد في هذا الأمر مفارقة مزدوجة؛ أولًا، لأنه كتب «الأمير» بغرض استعادة بعض من مصداقيته وشهرته السياسية لدى أصحاب عمله السابقين. ثانيًا، لأنه كتب هذا الكتاب كعمل وصفي لا نصي. بمعنى آخر، أصر مكيافيلي على أنه كتب هذا الكتاب ليصف عالم السياسة على حقيقته، لا كما يجب أن يكون في صورة مثالية أسطورية غير قابلة للتحقيق. فقد تشرب كتاب «الأمير» بالواقعية السياسية مما أدى إلى استنكار القادة الدينيين والسياسيين فورًا له في ذلك الوقت، ولكن هذه الواقعية السياسية تفسر أيضًا سبب شهرته في الوقت الحاضر. فلم يكن الكتاب، كما يقول مكيافيلي، معتمدًا على النظريات بل على الحقائق التاريخية، ولكن الكنيسة الكاثوليكية حَرَّمَتْه ووضعته في قائمة الكتب المحظورة.

كتب مكيافيلي كتاب «الأمير» في الفترة ما بين عامي ١٥١٣-١٥١٤ عندما انهارت بلاده بسبب الحرب الأهلية والاحتلال الخارجي. سعى مكيافيلي لتأليف كتاب إرشادي

يسترشد به جميع القادة السياسيين، وخاصة عائلة ميدِتشي، سادته والقادة السابقين لفلورنسا. بعد ذلك، لم يكن «الأمير» مجرد كتاب كتبه ليلقى الحظوة لدى عائلة ميدِتشي فحسب، بل أصبح نداءً للجهاد للدفاع عن فلورنسا وإيطاليا — عن طريق الهيمنة الفلورنسية — ضد «البرابرة» الذين يقصد بهم الغزاة الإسبان والفرنسيون.

من بين الأشخاص الأساسيين الذين تمثل بهم مكيافيلي في كتابه «الأمير»، سيزار بورجيا، الابن غير الشرعي لرودريجو بورجيا الذي أصبح البابا ألكساندر السادس في عام ١٤٩٢. قاد سيزار بورجيا الجيوش البابوية وهدد استقلال فلورنسا، ولكن لاحظ مكيافيلي نوعًا مختلفًا من القادة في سيزار؛ لأنه كان الرجل الذي قتل أحد ضباطه (ريميرو أوركو) عندما اتضح له أنه استخدم القسوة غير المبررة خلال سيطرته على مقاطعة رومانيا. كما يتذكر مكيافيلي قائلًا: «… في صباح أحد الأيام، وجدت جثة ريميرو مشطورة نصفين في ساحة مدينة سيسينا، وبجانبها كتلة خشبية وسكين ملطخ بالدماء، وأذهلت وحشية هذا المنظر سكان مقاطعة رومانيا وهدأتهم.» (الفصل السابع من أطروحة مكيافيلي «الأمير») بعد ذلك دعا سيزار الأشخاص الذين كانوا يتآمرون عليه على العشاء، فقط ليذبحهم جميعًا وهم يتناولون الطعام. استخدم مكيافيلي سيزار بعد ذلك كقدوة يحتذى بها في تنفيذ السياسة بالقوة، فقد آمن بأن سيزار استعاد السلام عن طريق اختياره للعنف. كان البديل — كما أعلن أغلب قادة هذا الوقت على الملأ — هو التصرف بنبل وأخلاق، ولكن في رأى مكيافيلي، كانت عاقبة التصرف بأخلاق في عالم لا يتسم بالأخلاق هي السماح للفاسدين بالسيطرة، حيث يقول في كتاب «الأمير»: «الحقيقة هي أن الشخص الذي يرغب في التصرف بفضيلة بجميع الطرق الممكنة لا بد أن يشعر بالأسى بين الكثيرين الذين يفتقرون إلى التحلي بالفضيلة. لذا، لكي يتمكن الأمير من الاحتفاظ بحكمه عليه أن يتعلم كيف يكون الافتقار إلى الفضيلة، ويستخدم ذلك أو لا يستخدمه تبعًا لما يتطلبه الموقف.» وهكذا:

> كان سيزار بورجيا قاسيًا، ولكن قسوته هذه أصلحت من شأن رومانيا، ووحدتها وأعادت النظام والطاعة. وعند التفكر والتدبر، يتضح أن سيزار امتلك شفقة فاقت شفقة الفلورنسيين الذين — لكي يتجنبوا وصفهم بالقساة — تركوا بيستويا للدمار …

في الواقع، لم يقل مكيافيلي إن على القادة أن يتصرفوا بصورة غير أخلاقية، بل قال إنه على الأمير، حتى يحمي مصالح المجتمع (النقطة التي اتضحت أكثر في كتاب «نقاش

عن ليفي»)، أن يفعل ما يتطلبه الأمر من أجل المصلحة العامة، ومن ثم يجب وضع التصرف في سياقه الصحيح وعدم تحليله استنادًا إلى عالم أخلاقي أسطوري. المشكلة، بلا شك، تكمن في تعريف «المصلحة العامة».

وردًّا على سؤاله المجازي الذي يقول: «هل من الأفضل أن تكون محبوبًا أم مخيفًا؟»، يتخذ مكيافيلي جانب الخوف دون تردد:

> الإجابة هي أن المرء قد يرغب في أن يكون كليهما، ولكن من الصعب جدًّا الجمع بين الأمرين، لذا فمن الأفضل أن تكون مخيفًا على أن تكون محبوبًا إذا لم تستطع أن تجمع بين الاثنين. ويمكن للمرء أن يعمم هذا الأمر على البشر أجمعين، فهم جاحدون، متقلبون، كاذبون ومخادعون ... وعندما تتعرض للخطر يديرون ظهورهم لك. وأي أمير يعتمد فقط على الوعود دون أخذ احتياطات أخرى ضمن هلاكه ... إن رابطة الحب هي رابطة ... يقطعها البشر إذا كان ذلك في مصلحتهم، ولكن الخوف يقوى بخشية العقاب الفعالة دائمًا. ولكن على الأمير أن يجعل نفسه مُخيفًا بطريقة تجعل الناس لا يكرهونه، وإن لم يحبوه.

## (٣) دراسات القيادة الحديثة

في رأى الكثيرين، يعتبر توماس كارليل أول كتاب «العصر الحديث» الذين كتبوا عن القيادة، حيث تحدث بدفء — في خطبته الافتتاحية عندما كان رئيس جامعة إدنبرة عام ١٨٦٦ — عن مكيافيلي وأوليفر كرومويل، الذي اعتبره كارليل أحد الأمراء الذين لا غنى عنهم في وقت الحرب الأهلية الإنجليزية. وفي حقيقة الأمر، يمكننا أن نتتبع نهضة دراسات القيادة في الحقبة الحديثة — التي عاصرت نهضة المجتمعات الصناعية — وصولًا إلى محاضرات كارليل الأولى عام ١٨٤٠، الذي تسبب افتتانه «بعظماء» التاريخ في تهميش دور الأشخاص العاديين ليصبحوا مجرد «إضافات» لا قيمة لها. جسد نموذج البطولة الفردية الذي صاغه افتراضًا شائعًا عن القيادة في العصور الفيكتورية: كانت القيادة مقصورة على الرجال، وبطولية، وفردية، ومعيارية في توجهها وطبيعتها. كانت تعتمد على ما عليك أن تفعله طبقًا للأعراف الثقافية في ذلك الوقت، وكانت شبيهة بالنماذج نفسها التي انتشرت في الحقبة الكلاسيكية وأوائل الحقبة الحديثة.

ساد هذا النموذج خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر ولم يلق أي تحدٍّ يذكر حتى بدأت أولى الجماعات الإدارية الاحترافية تحل محل المديرين المالكين الأصليين — و«البطوليين» — قرب نهاية القرن التاسع عشر. بعد ذلك، دار الجدل حول سياق — ومن ثم متطلبات — القيادة التي تحولت من الأفراد البطوليين إلى الأنظمة والعمليات العقلانية، عندما بدأ المعيار الصناعي ومستوى التكامل العكسي المتعلق بمصادر المواد الخام في إيجاد صناعات كبرى (خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية) التي احتاجت عددًا كبيرًا من الإداريين للحفاظ على التماسك المؤسسي. اشتقت الكثير من نماذج القيادة المؤسسية تلك من الجيش، والخدمة العامة، ومكاتب البريد، والسكك الحديدية، وصيغت أغلب هذه النماذج القيادية باعتبارها مناصب إدارية ذات تسلسل هرمي رسمي. من ثم، وبمجرد أن بدأ نمو الإنتاج الذي أطلق له العنان هؤلاء العمالقة في تشجيع المنافسة في السوق وتقليل هامش الربح، تحول التركيز بسرعة إلى استراتيجيات خفض التكلفة والإدارة العلمية. ركز إف دابليو تايلور — مؤسس الإدارة العلمية — على سيطرة الإدارة على المعرفة على حساب القوى العاملة، وتقليل المهارات الوظيفية مع زيادة أعداد فئة العمال. في هذه الحالة، توصف القيادة بـ «القيادة المعرفية»؛ حيث يكون القادة هم مخازن المعرفة الإنتاجية التي تسمح لهم بالسيطرة على الإنتاج، وذلك على العكس من السيطرة على الإنتاج التي كان يمارسها الحرفيون فيما مضى.

تزامن الركود الاقتصادي في فترة العشرينيات من القرن العشرين مع التحول الكبير التالي في نماذج القيادة، وفيما يتصل بأهدافنا هنا، كان تحولًا كبيرًا عاد إلى السلطة المعيارية وابتعد عن عقلانية الأنظمة والعمليات العلمية، التي سيطرت على الوضع في العقدين السابقين. اشتقت هذه «العودة» إلى النماذج المعيارية السابقة في بداية الأمر من تجارب هووثورن في العشرينيات والثلاثينيات في مصنع شركة جنرال إلكتريك بالقرب من شيكاجو، حيث تسببت تجارب تايلور العلمية من أجل تطوير ظروف بيئة العمل المثالية في حدوث ارتباك في أول الأمر، وبعد ذلك تحقق نوع من الإدراك بأن العمل لا يمكن قياسه موضوعيًّا؛ لأن عملية القياس ذاتها غَيَّرت من التجربة ومن ثم من الأشخاص الخاضعين للقياس. بعد ذلك نتج عن «تأثير هووثورن»، كما أُطلق عليه، سلسلة كاملة من التجارب ذات الصلة التي تمكنت في النهاية من إقناع جنرال إلكتريك أولًا ثم بعد ذلك قطاعات بأكملها من الإدارة الأمريكية بأن العمال لا يتحفزون تحفيزًا يعتمد على العقل والمنطق وإنما بالقانون والنظام، وأن ثقافتهم تركز على الجماعة لا الفرد.

المثير للجدل أن نماذج القيادة المتعاقبة تلك — أولًا، النموذج «المعياري» لكارليل في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، تبعه بعد ذلك النموذج «العقلاني/العلمي» لتايلور وفورد في العقدين الأولين من القرن العشرين، اللذين تعرضا للتبديل بدورهما بالعودة إلى النموذج «المعياري» لتجارب هووثورن التي ترسخت في منهج «العلاقات الإنسانية» في الثلاثينيات والأربعينيات — تعكس ظاهرتين أكثر شمولًا: الأولى؛ الدورات الاقتصادية للحقبة الزمنية، والأخرى: النماذج السياسية للحقبة الزمنية. كانت الدورات الاقتصادية المذكورة هي حجر الأساس لنظرية كوندراتييف الجدلية عن الموجات الاقتصادية الطويلة، في حين لم تكن الدورات السياسية على نفس القدر من الجدلية بل كانت أكثر إثارة للاهتمام؛ لأنه من غير المرجح أن تكون الصناعة قد عزلت نفسها عن النهضة العالمية للحركات الشعبية الشيوعية والفاشية في أواخر العشرينيات والثلاثينيات، بل من المرجح أكثر أن نماذج القيادة التي تجسدت في هذه الحركات انعكست على الصناعة من خلال روح العصر التي كانت ذات معنى في ذلك الوقت. بعبارة أخرى، في حقبة كانت فيها الحركات السياسية الكبرى تتحرك طبقًا للانصياع للإرادة الجماعية — ولكنها ظهرت في شكل ولاء تام لزعيم الحزب — وكانت هذه الحركات بارزة للغاية، كان من الطبيعي أن نزعم بأن الطريقة المثلى لقيادة مؤسسة صناعية هي أن تعكس هذا الافتراض: يجب أن يكون العمل معياريًّا بدلًا من أن يكون منظمًا بطريقة عقلانية، من خلال مجموعات يقودها قادة يجسدون كقدوة يحتذى بها الرغبات الجلية نفسها التي تعتنقها الجماهير.

بمجرد انتهاء الحرب العالمية الثانية وعودة الازدهار الاقتصادي، تحول النموذج الذي بدأ في السيطرة على الغرب مرة أخرى من العقيدة المعيارية للجماهير والأبطال — التي عكست قوة الشيوعية الفاشية — إلى عقيدة يهيمن عليها التحليل العقلاني للوضع؛ أي منهج علمي يعزز من القدرات الحربية للمنتصر، وهو الولايات المتحدة الأمريكية، وهو المنهج الراسخ في ثقافتها الفردية. بهذا، شهدنا بأعيننا نهضة حركة إثبات الذات الأمريكية، التي ظهرت جلية بشكل خاص في «هرم الاحتياجات» لماسلو، الذي أكد أن القادة عليهم أن يفهموا احتياجات الصحة والأمن لأتباعهم قبل أن يركز أتباعهم على احتياجات «أعلى»، وفي تخلص ماكجريجور من «النظرية س» (البشر أنانيون، لذا يمكنك قيادتهم عن طريق السيطرة عليهم) ووضعه «النظرية ص» (البشر متعاونون، لذا يمكنك قيادتهم عن طريق تشجيعهم) بدلًا منها.

جاء التحرك بعيدًا عن المعايير والعودة مرة أخرى إلى الفهم العقلاني للسياقات بعد الانتقادات المتزايدة للسمات البشرية وكذلك أعمال جامعة ميشجن ودراسات ولاية

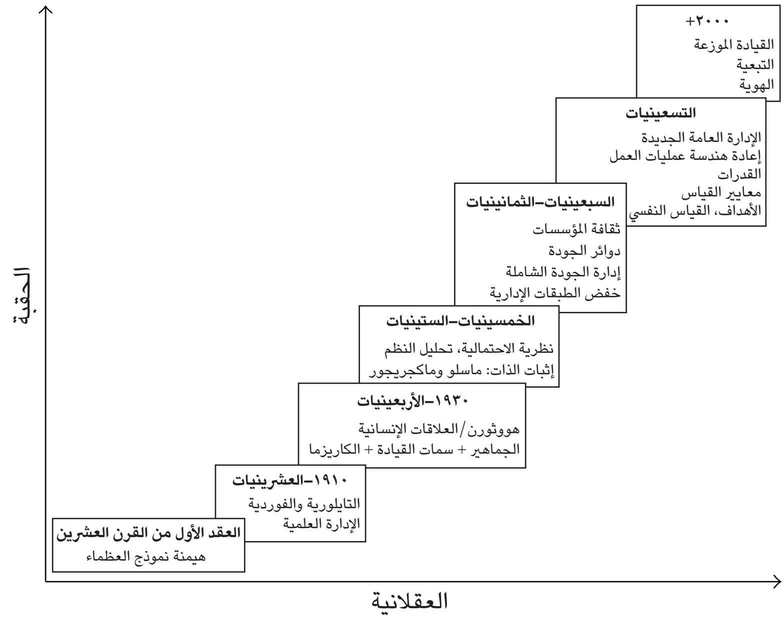
أوهايو، حيث قدمت الأخيرة إطار عمل للتطور الجذري: نظرية الاحتمالية. تحت الغطاء العام الذي وفرته نظرية الاحتمالية، تلقى الضعف النظري الخاص بالاعتماد على قائمة لانهائية محتملة من الخصال وجاذبية البشر الخارقين — ظاهريًّا — ضربة أصابته بالشلل، ومنذ ذلك الحين، لم يصبح الأمر المهم هو وجود قائد جذاب ليقود مجموعة الأتباع المغرمين به، بل وجود استيعاب عقلاني للموقف والاستجابة له بالشكل الصحيح: الجدل الذي تناولناه في الفصل السابق.

منذ الأيام الأولى التي ظهر فيها منهج الاحتمالية هذا، «تطورنا» عن طريق العودة إلى أهمية وجود قادة يعملون بـ «الثقافات القوية» (المعيارية) المفضلة لدى كل من بيترز وووترمان، ثم إلى التدريس (العقلاني) لإعادة هندسة ثورة التسعينيات، وأخيرًا العمل على التطور المعاصر لنظريات القيادة الانتقالية والملهمة التي شوهها ظهور الإرهاب، والاحترار العالمي، و«أزمة الائتمان»، والتعصب الديني والسياسي. تسببت هذه التحولات في ظهور الإدارة العامة الحديثة في الثمانينيات والتسعينيات، التي بسببها — على سبيل المثال — تحول القطاع العام البريطاني ظاهريًّا من كونه تنينًا كسولًا وبيروقراطيًّا إلى مزود خدمات نشط عن طريق التوغل في السوق وضبط الأهداف وإدارة الأداء.

إلى جانب الاهتمام بأهمية الذكاء الانفعالي، وقيادة الهوية، وتنمية الرؤى والأهداف الملهمة، يبدو أن هذا الأمر قد ضمن عودة أساليب الخصال المعيارية الأصلية: يبدو أننا قد تقدمنا نحو الماضي، هذا لأننا قد (عدنا) مؤخرًا إلى كوننا عبيدًا للأفراد الملهمين، الذين حباهم الله بقائمة طويلة من المهارات الأساسية التي قد يمتلكها القادة المعاصرون، والتي يُحكم عليها بأنها المسئولة عن النتائج الكارثية.

## (٤) أنماط القيادة

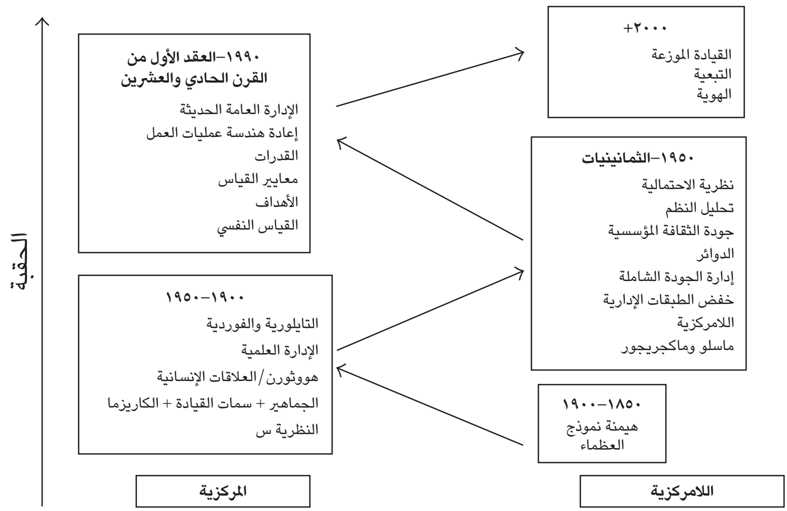
لا يلقى الجدل الدائر حول التحول المزدوج بين أنواع القيادة قبولًا عامًّا، ففي واقع الأمر، هناك الكثير من الطرق لفهم هذا النمط، إذا وجد نمط من الأساس. أولًا، ما نمتلكه هو ببساطة منهج يزداد تعقيدًا وعقلانية في التعامل مع القيادة عبر الزمن ويتمثل في التعزيزات التراكمية الظاهرة في شكل ٣-١. سيراه طلبة التاريخ كما لو كان شكلًا مختلفًا من تطور حزب الأحرار بمرور الزمن. بدلًا من هذا، هناك نموذجان ثنائيان يقترحان تفسيرًا مختلفًا للتغيير: يقترح شكل ٣-٢ أن النمط يتمثل في بندول يتأرجح جيئة وذهابًا بين نماذج القيادة المركزية واللامركزية، وهي النماذج التي ترتكز دائمًا



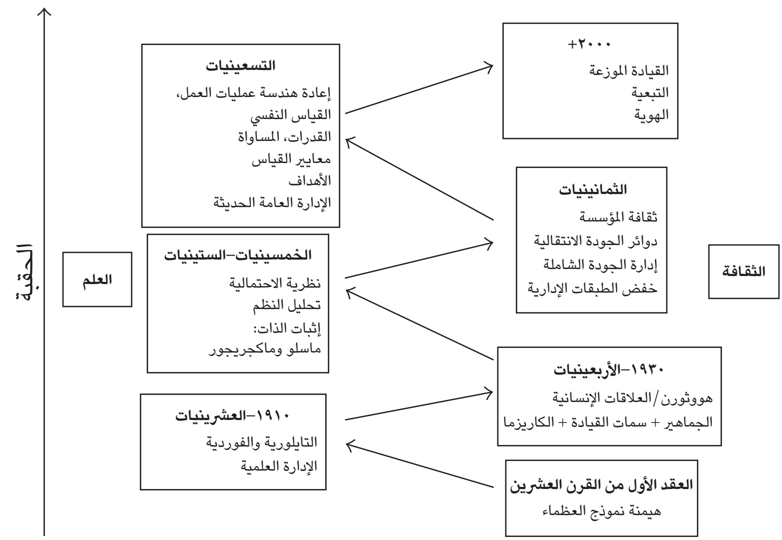

شكل ٣-١: القيادة متزايدة العقلانية بمرور الزمن.

على افتراضات عن التعلم المؤسسي ولعب الأدوار، لذا فإن ما كان فعالًا أصبح عديم الفعالية منذ أن بدأ التصلب المؤسسي. أما شكل ٣-٣، فعلى النقيض؛ إذ يحتفظ بالنموذج الثنائي، لكن الآلية السببية ترتبط بالثنائيات البنائية التي تشكل اللغة: الليل/النهار، الأسود/الأبيض، ميت/حي، وهكذا. تتضح هنا العلاقة بين العلم والثقافة التي تتسبب في وجود الحواجز اللغوية الطبيعية للتغيير. وبمجرد استنفاد فعالية أحد أساليب القيادة، يتأرجح البندول في الاتجاه اللغوي المعاكس حتى يستنفد هذا الأسلوب أيضًا.

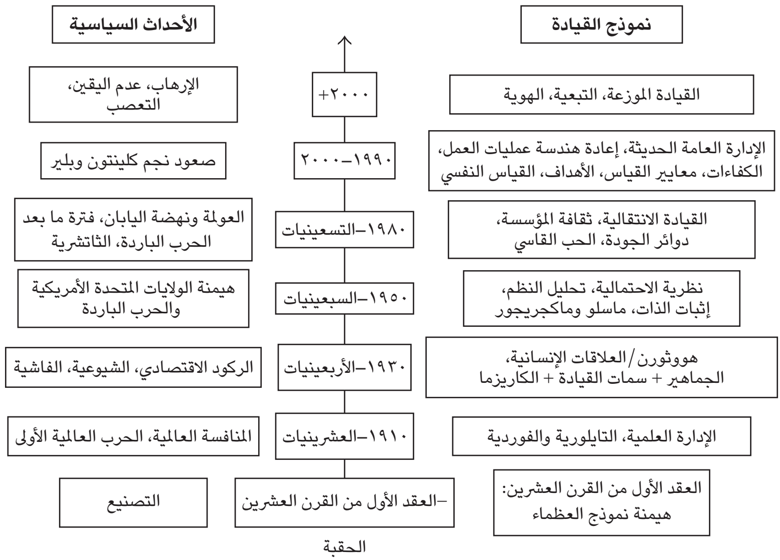
رابعًا، لا يضع نموذج السياسة التغييرات مقابل الحدود الثنائية للغة فحسب، بل أيضًا المؤامرات السياسية ذات السياق الأوسع، التي ما يكون فيها «طبيعيًّا» يبدو كذلك فقط عندما تشكله الأيديولوجيات السياسية الحالية، يظهر هذا المنهج في شكل ٣-٤. إذن ظهرت التايلورية كمعيار، لا لأنها منهج علمي ومن ثم عقلاني، ولكن لأنها




شكل ٣-٢: النموذج الثنائي أ: المركزية — اللامركزية.




شكل ٣-٣: نموذج اللغة الثنائي ب: العلم مقابل الثقافة.




شكل ٣-٤: روح العصر السياسية.

كانت في حقبة غيرت فيها الإنجازات العلمية المفاجئة ملامح عالم العمل وبدأت حركات تحسين النسل في الهيمنة على الثقافة الأمريكية، وكان من الطبيعي الزعم أنه لا يوجد سوى طريقة جيدة واحدة لتخصيص ومراقبة وقيادة العمالة. بالمثل، عندما بدأت كل من الشيوعية والفاشية في السيطرة على السياسة الأوروبية، بدا من المحتوم أن أفضل طريقة للقيادة لم تكن من خلال الإدارة العلمية للفرد، بل من خلال التأثير على مشاعر الجماهير عن طريق قائد يتمتع بكاريزما. بمجرد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وضعت الولايات المتحدة الأمريكية، القوة العظمى في العالم، المنهجية العلمية والفردية الخاصة بها كنموذج القيادة الافتراضي، وفقط عندما عاد التهديد الياباني للظهور في الثمانينيات، كان هناك تحول ملحوظ نحو أساليب أكثر ثقافة في القيادة. مرة أخرى، عندما لم تحقق هذه الأساليب النجاح المرجو في التسعينيات، عاد التوجه مرة أخرى نحو الأساليب العلمية مثل الإدارة العامة الحديثة وقياس الأهداف لتتولى زمام الأمور، لتسقط بعد ذلك في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين بانتشار الفزع الاجتماعي من الاحترار

العالمي، والكوارث المالية، والفساد السياسي، والإرهاب، والجريمة، وهو ما حول الانتباه مرة أخرى نحو المدرسة الثقافية لقيادة الهوية وما يماثلها.

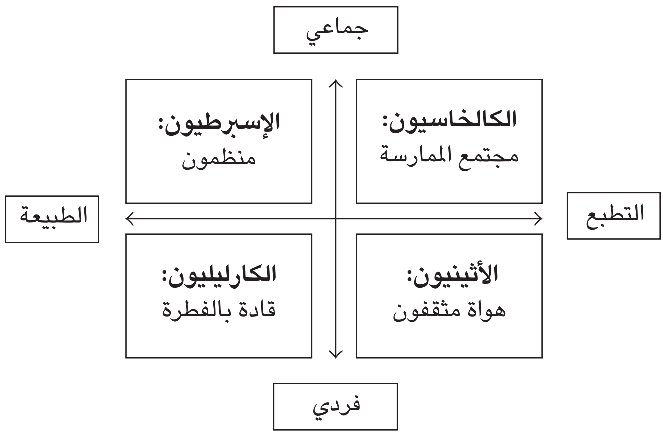
وأخيرًا، قد لا يكون هناك أي نمط على الإطلاق، بل مجرد ركام تاريخي نشره في كل مكان الأكاديميون والاستشاريون الذين كانت أقصى أمانيهم استخلاص معنى من شكل لا معنى له، أو على الأقل الحصول على قوت يومهم من تشكيل أنماط لبيعها. ربما كان تاريخ القيادة أمرًا تافهًا يلي آخر، ولكن قد يكون الأمر أسوأ من هذا: ربما كان نفس الأمر التافه يتكرر مرة بعد أخرى. دعونا نحاول على الأقل أن نمنع حدوث التكرار.

الفصل الرابع

# هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟

ربما كان سؤال «هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟» أكثر الأسئلة التي طُرحت عليَّ أثناء التدريس لطلبتي، وكانت إجابتي عادة أن الأمر مختلف عن «كليهما»: في الواقع لا نمتلك معلومات عن هذا الأمر تكفي لأن نقدم رأيًا تصنيفيًّا بهذه الطريقة أو تلك (على الرغم من أن هذا الأمر لا يمنع الناس من التوقف عن التساؤل). إن ما أرغب في فعله في هذا الفصل هو بحث هذه المسألة عن طريق إنتاج دراسة نمطية رباعية من شأنها توسيع الفرضية من «الطبيعة أم التطبع» لتشمل «الجماعية أم الفردية». لا يعتبر هذا الأمر تهربًا من السؤال، ولكنه توضيح أن أي إجابة ستعتمد على نوع القيادة الذي نتحدث عنه. سنبدأ بأكثر الإجابات تقليدية: إن القيادة فردية وطبيعية — منهج كارليل — ثم نبحث في أمر تطبعي مختلف عن هذه المنهجية الفردية، التي نشأت في أثينا. بعد ذلك نتحول إلى التفكير في الأساليب الجماعية بداية من الأعداء الطبيعيين للأثينيين — «الإسبرطيين» — وانتهاءً بالكالخاسيين؛ الجماعيين المتطبعين في مجتمع ممارسة. قدمنا نموذجًا عن هذا النمط في شكل ٤-١.

يظهر في الشكل ٤-٢ صورتان تتعلقان بالسؤال: «هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟» يظهر في الأولى مجموعة مدرسية في جورجيا والشخص الموضوع دائرة حوله هو ستالين عندما كان صغيرًا. والثانية لمجموعة مدرسية في النمسا والشخص الموضوع دائرة حوله هو هتلر. ووضع هذين الشخصين في أماكن قيادية متشابهة — في منتصف الصف الخلفي — أمر مزعج واتفاقي. فقد كان ستالين هو الولد الذي ينسق مع المصور ويأخذ الأتعاب ويضع الأرباح في جيبه، ويبدو أنه قد «ولد» قائدًا. ولم يلعب هتلر أي دور في تنظيم الصورة، ولم يكن ظاهرًا أو مختلفًا على أي نحو في مدرسته. في حقيقة الأمر،




شكل ٤-١: نمط تطور القيادة.

ضابط هتلر الأعلى رتبة في فوج مشاة الاحتياط البافاري، الذي خدم به هتلر في الحرب العالمية الأولى، قال عنه في ذلك الوقت:

> لم يكن هتلر شخصًا مبهرًا على نحو خاص ... ولكنه كان جنديًّا ممتازًا. كان شجاعًا ويمكن الاعتماد عليه وهادئًا ومؤدبًا. ولكننا لم نجد سببًا يدعونا لترقيته؛ لأنه افتقد المؤهلات اللازمة ليكون قائدًا ... عندما عرفته للمرة الأولى، لم يكن لدى هتلر أي مؤهلات قيادية على الإطلاق.
>
> (مقتبس في لويس، ٢٠٠٣: ٤)

ولكن بعد بضع سنوات، تحول هتلر إلى واحد من أكثر القادة المؤثرين في القرن العشرين. كيف حدث هذا؟ هناك مزاعم تقول إن هتلر — الذي تعرض للغازات السامة من قبل البريطانيين قبل نهاية الحرب العالمية الأولى — أُبْعِدَ عن خط القتال وصرح — هو والكثير من رفاقه — أنه أصيب بالعمى الدائم. ولكن في حين كان جميع الجنود الآخرين يصرون على عدم العودة إلى الحرب، طلب هتلر العودة إلى الجبهة. حينئذٍ، ونظرًا لأنه لا أحد من الجنود قد أصيب بالعمى الدائم فعليًّا، كانت السلطات تعلم جيدًا





شكل ٤-٢: ستالين وهتلر. ستالين في مدرسة تيفليس الثانوية (في الأعلى)، وهتلر في صورة التُقطت في مدرسة ليوندنج (في الأسفل). (Hitler © Bettmann/Corbis)

أن أغلبهم يضعون عصابات على أعينهم ليهربوا من خوض الحرب الخاسرة، ولكنها افترضت أن هتلر يعاني نوعًا من الخلل العقلي، لذا أرسلته إلى طبيب نفسي. وادعى هذا الطبيب النفسي بدوره أن هتلر لم يكن ليسترد بصره إلا إذا كان «المختار» الذي بعثه الله لينقذ ألمانيا. وكشفت القصة فيما بعد عن استرداد هتلر لبصره واستيعابه «التدريجي» لفكرة أن القدر قد أنقذه لأمر أعظم من مجرد أن يكون عريفًا في الجيش. وسواء أكانت هذه الحادثة حقيقية أم لا فإنها ليست بنفس القدر من أهمية تأمل عدد القادة الذين حققوا إنجازات عظيمة نتيجة لاعتقادهم بنوع من أنواع المصير. فسواء أكان هذا المصير أُوحي لهم به من الله (جان دارك، أوليفر كرومويل، مارتن لوثر كينج، فلورنس نايتنجيل)، أم عن طريق بعض القوى التاريخية (جنكيز خان، نلسون، ستالين، جنرال باتون، ونستون تشرشل) فإنه أقل أهمية من تأثيره: يبدو أنه أوجد مستوًى من الثقة بالذات سهل التهور في الإقدام على المخاطر، وقد رأى أتباعهم أن هذين الأمرين مظهران من مظاهر القيادة العظيمة. مما لا شك فيه أن الكثير من القادة «المختارين قدريًّا» يقدمون على المخاطر ويموتون في سبيل تحقيق غاياتهم، ولكننا لا نعلم عنهم شيئًا. ولكن ينجو فقط القادة الناجحون، وهؤلاء هم من سحرونا بالحكايات عن أقدارهم. في هذه الحالات، يكون سؤال «هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟» لا داعي له؛ لأنهم ربما يولدون كأشخاص «عاديين» ولكنهم يتحولون إلى أشخاص «استثنائيين» جراء بعض التجارب التي عاشوها. ولكن ما مدى أهمية هذا النوع من القادة؟

## (١) الكارليليون: القادة بالفطرة

أصر توماس كارليل (١٧٩٥–١٨٨١) على أن القادة «الحقيقيين» — الأبطال — يولدون لا يصنعون. فالجماهير المنغمسة في «السكر والهراء» — غير قادرة على إنتاج قادتها، والرؤساء الرأسماليون الجدد — «أصحاب المطاحن» — مشغولون فقط بتجميع الثروة المادية. بالنسبة لكارليل لا يظهر القادة بسبب تأثير الثقافة المحيطة بهم أو بسبب التعليم بل بسبب موهبتهم الخام — «الفطرية» — بجانب امتلاكهم «إرادة السلطة» كما ذكر نيتشه. ولد أبطال كارليل ليكونوا قادة ولكن لم يولدوا عظماء، لذا فإن قائمته ضمت النبي محمدًا، ولوثر، وفريدريك (الذي أصبح) العظيم، وكرومويل، ونابليون؛ جميعهم (ومن ضمنهم هو) ولدوا دون أن يكون لديهم الكثير سوى «الإرادة الفطرية» والقدرة على القيادة. وكما أصر كارليل:

> التاريخ العالمي، التاريخ الذي يسرد ما حققه الإنسان في هذا العالم، في النهاية ما هو إلا تاريخ العظماء، هؤلاء العظماء، النماذج والقدوات وبمعنى أعم المبدعين الذين حققوا كل ما حاول جموع البشر فعله أو الوصول إليه؛ فجميع الأشياء التي رأيناها تتحقق في العالم ما هي إلا النتائج المادية الظاهرة، والتجسيد العملي للأفكار التي شغلت عقول العظماء الذين أرسلوا إلى العالم: ربما يكون من الإنصاف أن نعتبر أن جوهر تاريخ العالم بأكمله هو تاريخ هؤلاء العظماء.
>
> (كارليل، ٢٠٠٧: ١)

كان كارليل متعاطفًا مع وجهات النظر الثورية المعاصرة عن القيادة؛ آلية رد على مشكلة التنسيق في حقبة احتاجت النجاة فيها إلى فعل جماعي لجمع الغذاء وحماية الجماعة. تعتبر نشاطات لمجتمعات الجمع والصيد المثال الأرجح الأقرب للنماذج البشرية الأولى للقيادة التي عاشت في الحقبة البلستوسينية (من حوالي ١٫٨ مليون عام إلى ١٠٠٠٠ عام مضت، نهاية العصر الجليدي الأخير) التي كانت مجموعات شبه بدوية من الأقرباء تتكون من ٥٠–١٥٠ فردًا من البشر، والتي من المرجح أنها انتقلت من منشئها في أفريقيا منذ حوالي ٢٠٠٠٠٠ عام مضت. أوجد تطور الزراعة المستقرة بعد نهاية العصر الجليدي كمية جيدة من الاحتياطيات والموارد التي قد تكون أفرزت داخلهم نزعة لهجر ثقافة الجمع والصيد ونماذج القيادة المبنية على المساواة والمشاركة المرتبطة بنماذج القيادة المعاصرة. باختصار، دفع فائض الإنتاج إلى التحرك نحو مجتمعات أكثر استقرارًا يقودها أمراء حرب ربما كانت قدرتهم على حماية/استغلال مجتمعاتهم — وتدمير أعدائهم — هي ما كان يدور في عقل هوبز عندما تحدث عن حرب الجميع ضد الجميع عندما كانت الحياة «كريهة ووحشية وقصيرة».

بالنسبة لعلماء الأحياء التطورية، يقتصر اختيار القادة في ظل ظروف الحرب المتواصلة على عدد قليل نسبيًّا من «الذكور القادة»؛ «أبطال كارليل». وكانت أشكال الانتخاب الطبيعي التالية معتمدة على البقاء للأصلح، أو بالأحرى استبعاد الجميع ما عدا الأصلح للقيادة، وكان هذا يعني أيضًا أن أنظمتنا المؤسسية المعاصرة تعتبر «غير مناسبة» لأنواع قيادتنا المتطورة (بالكاد). في الواقع، بهذه الطريقة تكون متطلبات القيادة موروثة لدى البشر وتبقى ثابتة نسبيًّا عبر الزمان والمكان.

في حقيقة الأمر، يكون ترسيخ الأشياء الموروثة أو غير الموروثة أمرًا من الصعب تحقيقه. أولًا، من الصعب تقييم الناس قبل أن يتأثروا بطريقة تنشئتهم؛ تقييم مهارات الأطفال الرضع القيادية أمر ليس سهلًا. علاوة على ذلك، تبدو بعض السلوكيات غير منطقية: لماذا — على سبيل المثال — تقبل طواعية أن تكون تابعًا لقائد إذا كانت نواتج إعادة الإنتاج ستفيد القائد لا التابع؟

غالبًا ما يربط هذا الأسلوب بين الشمولية الظاهرة وسرمدية القيادة البشرية وطبيعتنا الحيوانية؛ لأن القيادة عند الحيوانات تبدو ثابتة وتميل إلى الاقتصار على من يقعون في قمة الهرم والأكثر وحشية، فالقيادة عند الأسود — على سبيل المثال — تتولاها اللبؤة فيما يتصل بالصيد ورعاية الصغار، ولكن يهيمن الذكر القائد على الآخرين من حيث مزايا الحصول على الطعام والتزاوج. لكن ليس جميع أنماط القيادة عند الحيوانات على هذا المنوال: ففي الضباع المرقطة — على سبيل المثال — أدوار الجنسين معكوسة؛ الإناث أكبر حجمًا من الذكور، لذا فهي من يتحكم في عملية التزاوج وقيادة القطيع، وتقوم الذكور بغالبية أنشطة الصيد، ولكن تسيطر الإناث على الذكور وتكون لها الأولوية في الوصول إلى الفرائس التي اصطادها الذكور. ترى بعض الأساليب التطورية أن سيطرة الأم على قطعان الضباع المرقطة تحدث بسبب أن الذكور لا يلعبون أي دور في رعاية الصغار، ومن العجيب أنه لم يخبر أحد الفهود باستراتيجية القيادة هذه. تختلف قطعان الذئاب عن القطعان السابقة اختلافًا طفيفًا: الأسر التي تتراوح أعدادها ما بين ٢–١٢ فردًا يقودها الزوجان المهيمنان وهما فقط من يتناسل. هناك نظام هرمي صارم سارٍ في قطعان الذئاب وفيه يقود الذكر القائد الصيد والدفاع عن الأرض في حين تقود الأنثى القائدة الصغار.

ولكن إذا كانت القيادة البشرية مرآة لعالم الحيوان، فإننا سنكون أقرب إلى عالم الشمبانزي، أقرب أبناء عمومتنا من الناحية الجينية. ولكن اقترحت دراسة دي وال عن الشمبانزي أن القيادة لا تُحدد بالحجم أو بالضرورة بالموروث الجيني، ولكن ببناء التآلف بين الذكور المهيمنين المدعومين من الإناث الكبريات. علاوة على ذلك، يقترح بويم أن تحليل مجتمعات الجمع والصيد المعاصرة يشير إلى أن القادة دائمًا وأبدًا ما يواجهون مقاومة من «أنظمة سيطرة هرمية معكوسة»؛ عن طريق التحالفات التي تتشكل مؤقتًا لمواجهة الطغاة. في واقع الأمر، الاعتراف بالقائد أمر يعتمد على الأتباع، لا القادة.

إذا كنا حقًّا «ضحايا» جيناتنا، فقد نرغب في التشكيك في فكرة حرية الاختيار أو الوكالة. الاختيار هو ممارسة الإرادة الحرة أو الاختيار الواعي، في مقابل الحتمية. إذن،

إذا كانت تصرفات البشر محكومة بجيناتهم البيولوجية، فسيلغى العامل العالمي للقيادة وقد نقع في مشكلة تحديد مسئوليات الأفراد. في الواقع، قد لا نتحمل أي مسئوليات ومن ثم لن توجد قيادة. في الحقيقة، إن أخذ هذا الأسلوب إلى الاستنتاج المنطقي في قضية السمات الموروثة بيولوجيًّا قد يؤدي إلى الاقتراح أن القادة «ذوي الجينات الإجرامية» ليسوا مسئولين عن قيادتهم للعصابات الإجرامية، حتى وإن كانت عواقب هذا الأمر وخيمة من قتل وسرقة وما شابه. وإذا أصررنا على أن هذه الأفعال تحكمها متطلبات بيولوجية لا يكون للأفراد سيطرة اختيارية عليها، فقد نفكر في البحث عن جين القيادة الذي يجعلهم يتصرفون على هذا النحو أو ذاك. ربما لم يكن الأثينيون القدامى يمتلكون أيًّا من هذا: بالنسبة لهم كانت القيادة شيئًا يُصقل ويعزز لا يظهر من تلقاء نفسه.

## (٢) الأثينيون: الهواة المثقفون

تشير «الأثينية» إلى نموذج تعلم القيادة المتجسد في مواطني أثينا القديمة (الرجال فقط) الذين تولوا مواقع قيادية بفضل المكانة الاجتماعية العالية لأسرهم بالإضافة إلى تلقي تعليم حر في الآداب والفنون مدعوم بتربية بدنية «لبناء الشخصية». كانت الفترة المدرسية المبدئية تمتد من سن ٨–١٤ عامًا، وبعد ذلك يستمر الأولاد الأغنى في الدراسة حتى سن ١٨ عامًا، عندما كانوا يلتحقون بالخدمة العسكرية مدة عامين وفق القانون. كان الهدف هو تنشئة الأطفال (الذكور)، الذين عن طريق مشاركتهم في التعليم التأملي الخاص في أغلب الأحيان، سيمدون الجيل التالي من المواطنين الأثينيين بقادة متمرسين ومسئولين. كان هؤلاء القادة يعتبرون أنفسهم «هواة مثقفين»؛ فهم لم يكونوا نتاج نظام تعليمي عادي ينتج جنودًا محترفين مثل أعدائهم التاريخيين الإسبرطيين، ولكنهم كانوا أكثر المخرجات التعليمية تحضرًا في أكثر المجتمعات تحضرًا. وقد يصدم وجود العبيد وتبعية المرأة القارئ المعاصر ويعتبرهم بعيدين كل البعد عن التحضر، ولكن هذا أمر آخر.

كان نتاج هذا المنهج «التثقيفي» في التدريب على القيادة في الجيش البريطاني في القرن التاسع عشر، فيلق من الضباط من الطبقة العليا كرسوا أنفسهم للولاء والعمل الشاق والجوانب العملية، ولكن دون وجود أي قدرة على التخيل وباهتمام ودعم محدودين للعلم والتكنولوجيا، ونتج عن هذا صعوبات في بداية الحرب العالمية الأولى،

وفترة الثلاثينيات على وجه الخصوص، وتخلفت بريطانيا عن الريادة التكنولوجية في العموم. وفي حين كانت التجارة والحرب تتطلبان فكرًا مغامرًا وتخيليًّا، أنتجت بريطانيا بدلًا من ذلك «وصاية»، وهي أخلاقيات ترفع من شأن المسئولية والمثالية الرومانسية فوق الهياكل والإجراءات والاستراتيجيات الإبداعية، وكانت النتيجة عدم الاهتمام بالنظريات أو الاستراتيجيات الحربية والاعتماد على المبادرات الفردية لضباط القتال بالإضافة إلى «الحس السليم» البريطاني الجيد.

لم تكن القيادة في ذلك الوقت شيئًا يمكن للأتباع المشاركة به — حيث استغرق الجيش الألماني فترة طويلة في التطور — ولكنها كانت متأصلة في المقام الأول في آلية تبادل: الأبوية مقابل الولاء، والكرامة مقابل الطاعة. في واقع الأمر، كان القادة مجبرين على معاملة جنودهم كما لو كانوا أبناءهم، وفي المقابل كان الجنود مجبرين على طاعة ضباطهم كما لو كانوا أولياء أمورهم. وكما قال أحد الملازمين من حرس الملك عام ١٩١٤: «ما أشبه الرجال بالأطفال، لن يتمكنوا من فعل أي شيء من دوننا ... من خلال هذا يمكنك أن ترى سبب نسبة الخسائر العالية في صفوف الضباط.» إذن ليس بالضرورة أن يستاء الجنود بالمميزات التي تتمتع بها فيالق الضباط، ما دامت هذه المميزات لن تؤثر على التزامات الضباط الاجتماعية المتمثلة في رعاية جنودهم، التي كانت عادة ما تأتي في صورة أمور بسيطة مثل تذكر عيد ميلاد أحد الجنود وسؤاله عن أحوال عائلته والتأكد من أن الجنود قد أطْعموا بشكل جيد قدر الإمكان.

## (٣) الإسبرطيون: المنظمون

في حين كانت نماذج الكرليليين والأثينيين نماذج قيادة فردية في الأساس، الأول فطري والثاني مكتسب، كان النموذج الإسبرطي جماعيًّا وحشيًّا — إن لم يكن استحواذيًّا — وفطريًّا بوضوح: القدرات القيادية كانت شيئًا يولد الإسبرطيون به، ولكن يجب أن تُحشد لمصلحة المجتمع، وأن تُعزز في إطار عمل جماعي. علاوة على ذلك، ستعمل القيادة بصورة فعالة عندما يُدرب الأتباع على الطاعة من خلال نفس نظام القيادة القائم على التبعية للمنظِّم. يبدأ هذا النظام منذ الميلاد عندما تقيم لجنة من الكبار كل طفل، ويتركون الأطفال الذين صُنفوا بأنهم «ضعفاء» ليلاقوا مصيرهم في منحدرات جبل تايجيتوس خلال الليل.

كان الإسبرطيون يضعون أطفالهم منذ سن ٧–١٨ سنة في الأجوجي (ويربون، حرفيًّا، كالحيوانات) وهي مؤسسة تمزج بين التعليم والتطبيع الاجتماعي والتدريب لتحويل الأطفال إلى مقاتلين. كان المحتوى التعليمي لدى الإسبرطيين يحتوي على كم ضئيل جدًّا من التعلم التأملي، وظَلَّ غرس الولاء للدولة في مقدمة المحتوى التعليمي. كان الهدف الأول من تعليم الصبية هو خلق جيش يتمتع بالولاء والإخلاص، وعندما يبلغون سن الثالثة عشرة يقودهم أحد الأيرنز؛ قادة ناشئون يبلغون من العمر ٢٠ عامًا تُصمم خبرتهم القيادية لغرس مؤهلات القيادة الإسبرطية في عدد كبير من المحاربين. كان الصبية الأصغر سنًّا يذهبون إلى الكربتيا، أو «فترة التخفي»، يعيشون فيها بمفردهم أو في جماعات صغيرة ذاتية القيادة ويحيون على ما يحصلون عليه من القرى وقتل الهيلوتس (عبيد الإسبرطيين) الذين كانوا ينظر إليهم على أنهم أقوياء أو من المحتمل أنهم يخفون بعض الطموحات القيادية هم أنفسهم. في سن ١٨ عامًا، تُختار مجموعة منهم للانضمام إلى صفوة الحرس الملكي وبعد ذلك يتولون مناصب قيادية في الجيش، على الرغم من استكمال التدريب العسكري حتى سن الثلاثين. ولكن حتى الملكية في إسبرطة كانت ذات توجه جماعي لا فردي: المشرفون الخمسة الذين يُنتخبون كل عام كانوا يقسمون على دعم الملوك الثنائيين ما دام الملوك يحترمون سيادة القانون. لذا إذا أصر أحد ملوك إسبرطة على قيادة الجيش خلال المعركة، كما كان مسموحًا له بذلك، يجب أن يصاحبه اثنان من المشرفين الخمسة ليقدموا تقارير عما قام به.

ربما كان أوضح ارتباط بمنهج الإسبرطيين في اختيار وجماعية القيادة هو تلك التنظيمات التي شكلت حركة شباب هتلر. في مدارس أدولف هتلر، على وجه الخصوص، كان الصبية الألمان يجهزون للقيادة في ميدان الحرب وفي الوطن الأم. وفي حين أن ثلث الألمان الذين ولدوا ما بين عامي ١٩٢١ و١٩٢٥ ماتوا في الحرب، فإن ٥٠٪ من أولئك الذين درسوا في مدارس أدولف هتلر ماتوا في الحرب. وبحلول عام ١٩٣٥ كان ٥٠٪ من جميع الألمان الذين تتراوح أعمارهم ما بين ١٠–١٨ عامًا ضمن حركة شباب هتلر، و٩٠٪ من الذين ولدوا في عام ١٩٢٦ قد جُنِّدوا. في الواقع، ظلت عضوية الحركة تطوعية حتى عام ١٩٣٩، لكن لم تعترض سوى قلة قليلة. كانوا ينظمون في صفوف حربية من مجموعات مؤلفة من ١٥٠ جنديًّا وتضم سرية وصولًا إلى الزمالة التي تتكون من ١٠ صبية. كان شعار هتلر «قيادة الشباب من الشباب»، ولم يُترك أي شيء للصدفة: مر ١٢٧٢٧ من قادة شباب هتلر (من سن ١٤–١٨ سنة) و٢٤٦٦٠ قائدًا (من سن

١٠–١٤ سنة) بعدد ٢٨٧ دورة تدريبية على القيادة في عام ١٩٣٤ وحده. بمجرد اجتيازهم دورة اللياقة البدنية والتدريب العسكري والتهيئة الأيديولوجية يُقدم لهؤلاء القادة الشباب كتيبات لتقديمها لأتباعهم، وكانت تحتوي على مقدمات وأغانٍ ونصوص لكل درس. لم يكن يسمح بأي نقاش أو معارضة، ولكن كانت أكثر الخبرات أهمية تبدو هي عطلات نهاية الأسبوع والمعسكرات الصيفية التي كانت تنمي لديهم حس تطوير المجتمع بجدية، عادة عن طريق التأكد من أنه عند وصول الجميع إلى سن ١٢ عامًا كان يأخذ دوره في تولي قيادة مجموعته. كتب أحد أعضاء التدريس في إحدى مدارس الصبية قائلًا: «بهذه الطريقة يتعلم أن يوجه الأوامر ويكتسب القوة اللاشعورية للثقة بالنفس التي تعتبر من الأمور الضرورية للقيادة المطاعة.» بعد استكمال مدارس هتلر وشباب هتلر بنجاح، تُنقل القلة المختارة إلى إحدى كليات التدريب إس إس، حيث ظلت إسبرطة هي النموذج الذي يُحتذى به. قال أحد المدربين عام ١٩٣٧: «إن ما نرغب في رؤيته — نحن مدربي القادة الصغار — نوع حديث من الحكومة يشبه نموذج الدولة الإغريقية، حيث يُختار من ٥–١٠٪ من عدد السكان ليحكموا، وعلى الباقين أن يعملوا ويطيعوا.» يقضي هؤلاء القادة المنتظرون بعد ذلك عامًا في كلية إس إس في فوجلسانج، ليتعلموا «الفلسفة العنصرية»، ثم عامًا آخر في كروسينسي، ليتعلموا «بناء الشخصية»، وعامًا أخيرًا في سونتوفين في المهام الإدارية والعسكرية. علق روبرت لاي، رئيس تنظيم الحزب النازي عام ١٩٣٥، أثناء العرض العسكري الذي نظم احتفالًا بالتخرج، قائلًا:

> نريد أن نعرف هل هؤلاء الرجال يحملون في داخلهم إرادة القيادة وأن يكونوا سادة، أو بعبارة أخرى: أن يحكموا. يجب أن يرغب الحزب النازي وقادته في الحكم ... إننا نستمتع بالقيادة، ليس لكي نكون مستبدين أو لأننا نستمتع بالطغيان السادي، بل لأننا نؤمن إيمانًا راسخًا في جميع الأحوال أن هناك شخصًا واحدًا فقط لديه القدرة على أن يقود ويتحمل المسئولية. إن القوة تكمن في هذا الشخص وحده.
>
> (مقتبس من نوب، ٢٠٠٢)

بالنسبة للنازيين، كان هذا الشخص الواحد «الكامل» هو هتلر، ومع استمرار الحرب، نأى هتلر بنفسه عن الجوهر الجماعي للنازية وعن فلسفة العسكرية الألمانية السابقة للحرب (قيادة المهمة) التي دعمت المبادرة والتقييم بين القائد والأتباع، ولعب

هذا دورًا كبيرًا في التأليب عليه. على سبيل المثال: من الواضح أنه في الفترة ما بين عامي ١٩٣٩ و١٩٤١، خلال احتلال بولندا وأوروبا الغربية والاتحاد السوفييتي، دخل هتلر في مناقشات مع جنرالاته وكان يستمع إليهم، حتى وإن كان لا يأخذ بنصيحتهم في جميع الأمور. ولم تكن هناك سوى مناسبة واحدة تدخل فيها هتلر شخصيًّا في احتلال بولندا وتفوق عليه فون راندشدت. ولكن عندما فشل احتلال الاتحاد السوفييتي في شتاء عام ١٩٤١، بدأ هتلر في «الإدارة الدقيقة» لقواته المسلحة وتوقف عن الاستماع إلى الجنرالات. لذا وباستمرار الحرب، زادت هيمنة هتلر على محادثاته وبدأت المعلومات التي يحصل عليها تأتي من المهادنين المدمرين في حين توقفت تلك التي تأتيه من المعارضين البنائين. ويمكننا القول إنه بسبب خروج المفكرين المستقلين من دائرة مستشاريه، انحدرت جودة المشورة إلى درجة أن المشورة التي كان يحصل عليها هي ما اعتقدوا أنها ما يرغب في سماعه بدلًا من أن تكون المشورة التي يحتاج إلى سماعها.

على النقيض، ونستون تشرشل، الذي بدأ الحرب العالمية الثانية وهو أدميرال ونحَّى الكابتن تالبوت عن مهامه بسبب اندفاعه ومعارضته لتشرشل في الاستراتيجية المضادة للغواصات الألمانية، بدأ كرئيس وزراء بتجنيد الكثير من الأفراد الذين كان يعرف عنهم أنهم الأكثر استقلالية وحرية في الفكر. ومن ثم، طلب من إرنست بيفين، أحد قادة الإضراب العام في عام ١٩٢٦، الذي كان تشرشل قد سعى إلى سحقه، أن ينضم إلى وزارة الحرب كوزير للعمل والخدمة الوطنية. بل إنه في واقع الأمر، عمل حتى مع شامبرلين وهاليفاكس، اثنين من ألد أعدائه السياسيين. بالمثل، في المجال العسكري، احتفظ تشرشل بآلان بروك على الرغم من خلافاتهما الشهيرة ونزاعاتهما العنيفة؛ لأن تشرشل أدرك أن مثل هؤلاء الأشخاص هم من يملكون الجلد — والاستقلال العنيد — لأن يعطوه النصيحة التي يحتاجها. يعد هذا الأسلوب البديل لتعلم القيادة عاملًا مهمًّا للنموذج الرابع للتعلم: الكالخاسيون.

## (٤) الكالخاسيون: مجتمع الممارسة

النموذج الرابع لتعلم القيادة — الكالخاسيون — يجمع بين توجه جماعي وفلسفة تنشئة. في واقع الأمر، اقترحت الكالخاسينية أن القادة ليسوا عالمين بكل شيء ولا قادرين على كل شيء، لهذا فإن القيادة يجب أن توزع على المؤسسة بأكملها. علاوة على ذلك، فإن هذه الطريقة العميقة أو الموزعة يمكن أن تتأثر بالثقافة المحيطة، حيث يمكن

دعمها اجتماعيًّا ولسنا في حاجة ببساطة لأن نعتمد على «الفطرة» في تقييم القيادة. يفترض هذا المنهج أيضًا أن المشاركة في الممارسات الاجتماعية هي العملية الأساسية التي نتعلم عن طريقها، ومن ثم فإن التعلم نشاط جماعي أو اجتماعي وليس نشاطًا فرديًّا. في الواقع، كما اقترح وينجر، يحدث التعلم من خلال «مجتمع الممارسة» حيث تشكل فيه المشاركة في ممارسة اجتماعية وحدة اجتماعية ومن ثم هوية يمكن بعد ذلك أن تُقاد.

> منذ فجر التاريخ كون البشر مجتمعات تعمل على تجميع المعرفة الجماعية المكتسبة لترجمتها إلى ممارسات اجتماعية؛ مجتمعات الممارسة. وتعد القبائل مثالًا قديمًا على هذا. الحالات الأكثر حداثة تشمل النقابات المهنية في العصور الوسطى التي تولت الإشراف على حرفة أو مهنة ما، والمجتمعات العلمية التي اتفقت على تعريف ما يعتبر معرفة صحيحة في جانب معين من البحث والتدقيق. الحالات الأقل وضوحًا تشمل نادي البستنة المحلي أو الممرضات في المستشفيات أو عصابات الشوارع أو مجموعة من مهندسي البرمجيات يلتقون بانتظام في أحد المقاهي ليتشاركوا الأفكار والنصائح.
>
> (وينجر، مقتبس من جرينت، ٢٠٠٥: ١١٥–١١٦)

ولكن لا ينشأ مجتمع الممارسة من مجرد التقارب المادي، وما لم يكن هناك «التزام متبادل» من المشاركين، فلن يتطور المجتمع ليصبح «مجتمع ممارسة». علاوة على ذلك، لا يعتبر مجتمع الممارسة مجتمعًا مثاليًّا فاضلًا يسود فيه التفاهم المتبادل والحب، بل مجتمعًا يتسم بالممارسات المشتركة والمكتسبات الجماعية وليس العلاقات المتناغمة.

أريد أن أقترح، علاوة على ذلك، وعلى العكس من افتراضاتنا المعتادة عن هذه العلاقة، أن الأتباع هم من يعلم القيادة للقادة. في واقع الأمر، ليس المهم مجرد وجود خبرة، بل يشترط أن تكون خبرة تأملية. هذا التعليم العكسي ينعكس على الطريقة التي يتعلم بها معظم الآباء كيف يصبحون آباء؛ أطفالهم يعلمونهم. أو كما يقترح جيرارد مانلي هوبكينز: «الطفل هو أبو الرجل.» ويبدو أن هوبكينز يشير ضمنيًّا إلى أن الطفل الذكر سينمو ليصبح رجلًا، بنفس الطريقة التي تنمو بها البذرة لتصبح شجرة. ولكنني أرغب في اقتراح تفسير مختلف لهذا الأمر: الأطفال يعلمون أسلافهم كيف يكونون آباء.

على الرغم من وجود الكثير من الكتب عن رعاية الأبناء، يأتي جزء كبير من تعلم رعاية الأبناء عن طريق الخبرة. فعلى أي حال، لا يمكنك أن تعلم أن أسلوب شخص آخر قد نجح حتى تجربه مع طفلك. نظريًّا، يعلم الآباء أطفالهم كيف يتصرفون كأطفال، ولكن لا شك في أن الأطفال لديهم طرقهم لتجاهل معظم هذه النصائح القيمة. لو لم يكن الحال كذلك، لما أصبح لدى الآباء أطفال سيئو السلوك، ولما كان هناك أطفال يتمرغون غضبًا في المتجر، ولما جرب المراهقون الكحوليات والمخدرات، ولما عاد أحدهم إلى المنزل في وقت متأخر، أو ترك غرفته كما لو أن لصًّا سطا للتو على المكان. ولأن هذا الأمر يحدث بانتظام، لا يكون للأساليب العقابية التي يمتلكها الآباء (العقاب البدني واللفظي والادعاءات الأخلاقية والمصروف والتهديد بالحبس في المنزل وغيرها) سوى تأثير محدود. القضية الخطيرة هي أن الآباء بحاجة لأن يتعلموا كيف يكونوا آباء عن طريق الاستماع والاستجابة لأطفالهم. في الواقع، تعلمنا أن نكون آباء بواسطة أطفالنا: إذا لم يشعروا بالراحة للطريقة التي نحملهم بها كأطفال رضع، فإنهم يبكون ومن ثم نعدل من طريقة حملنا لهم، وإذا شعروا بالجوع يبكون فنطعمهم، وإذا شعروا بالتعب يبكون فنهدهدهم حتى يناموا. وعندما نفهم الأمر بصورة خاطئة (أو يعتقدون أننا فهمناه بصورة خاطئة) فإنهم يخبروننا بذلك عن طريق البكاء أو المقاومة أو العبوس أو بأي طريقة كانت. ولا شك في أننا نقرر بعد ذلك ما علينا فعله، سواء تعليمهم شيئًا من ضبط النفس أو أي شيء آخر، ولكن هل هذا الأسلوب سينجح أم لا، هذا أمر خارج عن إرادتنا، وعادة ما نجبر على التفاوض بشأن أسلوبنا خلال هذه العلاقة المتغيرة باستمرار. في الواقع، على الرغم من أن الخبرة من شأنها جعل رعاية الأبناء أكثر سهولة — كلما زاد عدد أطفالك زادت سهولة الأمر — فليست تلك هي الحال بالضرورة، ربما لأن العلاقة بين كل طفل وأبويه تكون مختلفة عن غيرها، و/أو لأن كل طفل جديد يغير من نمط العلاقات الأسرية السابقة، و/أو لأن بعض الناس يواجهون صعوبة في التعلم.

ربما يكون المهم هنا هو إلى أي مدى يحصل الآباء على تقييم من أطفالهم. وربما يتعلم الآباء أكثر من علاقاتهم بأطفالهم التي تكون متكافئة للطرفين. بمعنى آخر، عندما يسيطر الآباء على أطفالهم — أو العكس — فلن يتعلم أي من طرفي العلاقة الكثير أو ينضج بالضرورة. في الواقع، قد يكون هذا أحد أسباب نجاح الكثير من الآباء في هذه المهمة الشاقة؛ لأن أطفالهم يكونون أكثر انفتاحًا وأمانة في تقييمهم

إذا ما قورنوا بالأتباع أو المرءوسين البالغين: إذا لم يقم الآباء بأمر ما «على النحو الملائم» — من وجهة نظر الأطفال لا الآباء — فسيتلقى الآباء تقييمًا عن هذا الأمر على الفور. يتضح هذا مع الصغار الذين يمكن أن يكون صدقهم لاذعًا في محادثاتهم، أو عندما نقابل أطفال أشخاص آخرين نعتقد أنهم قادة مخيفون: عادة ما يقول لهم أطفالهم أشياء لا نجرؤ نحن الأتباع المساكين أن نقولها لهم. إذا طبقنا هذا النموذج التعليمي على القيادة، نستنتج أنه في حين يعتقد القادة أنهم يعلمون الأتباع كيفية التبعية، في الحقيقة الأتباع هم من يقوم بغالبية التعليم والقادة هم من يقوم بغالبية التعلم. إذن يمكننا أن نعيد بناء ما قاله جيرارد مانلي هوبكينز: «التابع هو معلم القائد.»

مما لا شك فيه أن بعض القادة يفشلون في التعلم وبعض الأتباع يفشلون في التعليم، ولكن من المحتمل أن أحد أسرار القيادة لا يكمن في قائمة المهارات والقدرات الفطرية، أو مقدار الكاريزما الذي تمتلكه، أو هل تمتلك رؤية أو استراتيجية لتحقيق تلك الرؤية، بل يكمن فيما إذا كنت تمتلك القدرة على التعلم من أتباعك. ويكمن أسلوب التعلم هذا في نموذج القيادة القائم على العلاقات. أريد أن أشير أيضًا إلى أن مشكلة عدم التكافؤ من الأمور المهمة للقيادة. أي، عندما تكون العلاقة بين القائد وأتباعه غير متكافئة في كلا الاتجاهين — القادة الضعاف/غير المسئولين أو الأتباع الضعاف/غير المسئولين — فإنه على الأرجح لن يستمر نجاح المؤسسة طويلًا؛ لأن التقييم والتعلم سيكونان في أضعف صورهما. في الواقع، لا يعتبر التعلم حدثًا فرديًّا أو إدراكيًّا بل عملية جماعية وثقافية.

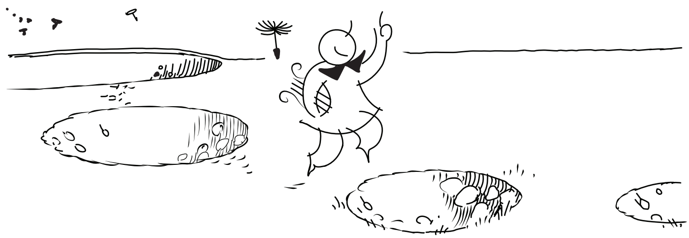
كما لمحت سابقًا، لا تعتبر مشكلة تعلم المرء القيادة من أتباعه فكرة جديدة، بل ظهرت في نماذج القيادة منذ الحقبة الكلاسيكية. في الأساطير الإغريقية على سبيل المثال، كالخاس بن ثيستور (كاهن أبوللو) كان عراف أجاممنون ملك مسيني، في حرب طروادة. كان أجاممنون مهتمًّا بضمان النجاح، فاستشار كالخاس؛ الطروادي. بعد ذلك زار كالخاس الكاهن في أديلفي وأعلن أن النصر لن يتحقق للإغريق إلا بخسارة كبيرة لأجاممنون: التضحية بابنته إيفيجينيا، وأن المهمة ستستغرق ١٠ سنوات، وأن النصر لن يتحقق حتى يحارب أخيل في صفوف الإغريق. كان على أجاممنون أن يثق بكلمات الطروادي — عدوه السابق — لأنه لم يكن واثقًا من المعلومات التي يقدمها له حلفاؤه الطبيعيون؛ الإغريق.

يتجاوز الأسلوب «الكالخاسي» أحد أخطر مظاهر الضعف في تعلم القيادة: استبدال المعارضة البناءة بالموافقة المدمرة. أعني بهذا أنه بسبب عدم وجود قادة يتمتعون بالمعرفة أو القوة ليقودوا بفعالية، يجب أن تكون القيادة شأنًا جماعيًّا. ولكن لأن القادة يتقدمون من خلال أنظمة هرمية مؤسسية، فإنهم يميلون إلى إحاطة أنفسهم بالمتملقين؛ «الأشخاص الذين يقولون نعم على الدوام» الذين يعطون تقييمات مُرْضِيَة وليس تقييمات صادقة. على النقيض، يتطلب النجاح المؤسسي طويل المدى معارضين بنائين؛ أفرادًا قادرين وراغبين في إمداد القادة الرسميين بتقييمات غير سارة ولكنها ضرورية لتعليمهم كيفية القيادة. كانت مشكلة أجاممنون تكمن في أن الشخص غير الإغريقي فقط هو من يستطيع أن يفعل ذلك، وهذا يظهر المشكلة الرئيسية في تعلم القيادة، وهي أن التعلم يحتاج إلى هؤلاء الذين يرغبون في البقاء بعيدًا عن الأضواء متجنبين نماذج القيادة البطولية الفردية التي عشقها كارليل وأمثاله، ولكنهم في نفس الوقت يقومون بعمل يعتبر بطرق شتى «بطوليًّا» عن طريق إمداد القادة الرسميين بنصيحة معارضة، وعن طريق رفض الخنوع لسلطة القادة الرسميين، وعن طريق تقديم احتياجات المجتمع أو المؤسسة على احتياجاتهم؛ أسلوب قيادة يشبه إلى حد بعيد نموذج القيادة الذي استخدمه بعض الهنود الحمر.

لذا فإن القضية ليست «كيف يجب أن تجد المؤسسة القائد الذي لا يقع في الأخطاء»، بل ما نوع المؤسسة التي تنشئ إطار عمل داعمًا يمنع القادة من الوقوع في الأخطاء الكارثية، ويؤكد على تعلم المؤسسة من الأخطاء التي نقع فيها جميعًا. الأمر لا يتعلق بـ «من يجب أن يقودنا؟» بل بـ «ما نوع المؤسسة التي نرغب في بنائها؟» و«كيف يمكننا بناؤها؟» إن فرضية أن الفشل مكون هام من مكونات التعلم تتضمن أيضًا فكرة أن نطور القادة عن طريق وضعهم في مواقف عصيبة يكون فيها الإقدام على المخاطر ضرورة والوقوع في الخطأ ممكنًا والتعلم أمرًا أساسيًّا. أو كما يقول القول المأثور: «حسن التقدير يأتي من الخبرة والخبرة تأتي من سوء التقدير» (وهي عبارة تنسب إلى كثير من الناس، من بينهم مارك توين وفريدريك بي بروكس). إذن هل علينا أن نصمم المزيد من الفرص للخطأ خلال تعليم كيفية القيادة؟ ربما عرض بيت هين هذا المنهج في قصيدته ورسمه الكرتوني الرائعين في الشكل ٤-٣.

الطريق إلى الحكمة

الطريق إلى الحكمة؟ حسنًا، إنه ممهد
ويسهل وصفه:
تخطئ
وتخطئ
وتخطئ مرة أخرى
ولكن أقل
وأقل
وأقل



شكل ٤-٣: الطريق إلى الحكمة. (© Piet Hein Grooks)[1]

## هوامش

(1) Reprinted with kind permission from Piet Hein a/s, DK-5500 Middelfart, Denmark.

الفصل الخامس

# من هم القادة؟

## (١) رجال بيض طوال القامة، وسيمو الطلعة، مميزون ومهيمنون على جماعاتهم

وفقًا للكاتب جلادويل فإن وارين هاردينج، الرئيس التاسع والعشرين للولايات المتحدة الأمريكية، يشتهر أيضًا بأنه الرئيس الأسوأ في تاريخ الولايات المتحدة. فلم تحقق ثلاث سنوات من إدارته للبلاد إلا القليل، ويقول السيناتور ويليام جي ماكادو إن خطاب هاردينج التقليدي كان «حشدًا من العبارات الطنانة التي تفتقر إلى فكرة». بعد انتهاء فترة حكم هاردينج، كان واضحًا أن سجل الرجل لم يخلُ من الفضائح والفساد، إلا أنه طوال فترة حكمه حافظ على شعبيته. ويُرجع جلادويل هذا إلى ميل شائع نحو ربط الانطباع الأول الناتج عن الشكل والشخصية بالنجاح المحتمل. وبما أن هاردينج كان قائدًا وسيمًا يتمتع بطول مثالي، ومتحدثًا واثقًا من نفسه (وإن كان بلا معنى)، فقد ربط الناس عادة بينه وبين أشياء عظيمة بالطريقة نفسها التي نربط بها النجاح المؤسسي بالقادة، وغالبًا ما يكون ذلك بمجرد أدلة بسيطة أو بدون أدلة مطلقًا على أن هذا الربط له بالفعل أسبابه. في الحقيقة، هناك علاقات قوية بين الجسد وما يُعزى إليه من سمات. على سبيل المثال: توصل التحليل الذي قام به جلادويل للشركات الأفضل حسب تصنيف مجلة فورشن ٥٠٠ أن أغلب الرؤساء التنفيذيين لهذه الشركات كانوا من الرجال أصحاب البشرة البيضاء ومتوسط طولهم أقل قليلًا من ٦ أقدام (١٨٠سم). في الواقع، كان طول ٦٠٪ منهم ٦ أقدام تقريبًا أو أكثر، مقابل ١٥٪ فقط من باقي الذكور الأمريكيين البالغين. لذا هل يمكن أن نبدأ بافتراضنا أن أغلب القادة الغربيين هم رجال من أصحاب البشرة البيضاء طوال القامة ووسماء؟

ليس بالضرورة. فعلي الرغم من الاعتقاد الشائع بأن طول القامة يضفي اختلافًا مهمًّا على الطريقة التي ينظر بها إلى القادة (أي كلما زاد الطول، كان ذلك أفضل)، كان هناك الكثير من القادة قصار القامة. على سبيل المثال: بن جوريون ودنج شياو بينج كان طولهما يبلغ ٥ أقدام (١,٥٢ متر)، وياسر عرفات والمهاتما غاندي وكيم جونج-إل والملك حسين ونيكيتا خروشوف وديمتري ميدفيديف كان طولهم حوالي ٥ أقدام و٣ بوصات (١,٦ متر)، أما الملكة إليزابيث الثانية وفرانكو وهيلا سيلاسي وسيلفيو بيرلسكوني والإمبراطور هيروهيتو ونيكولا ساركوزي وستالين وتي إي لورنس وهوراشيو نيلسون فطولهم أقل من ٥ أقدام و٦ بوصات (١,٦٦ متر). على الجانب الآخر، أظهرت الأبحاث الأمريكية دائمًا أن طوال القامة يكسبون أكثر مما يكسبه قصار القامة. ففي عام ٢٠٠٧، توصلت هذه الأبحاث إلى أن كل زيادة في الطول مقدارها ١ بوصة يقابلها زيادة في الدخل مقدارها ١٪، وأن الأشخاص من أصحاب البشرة الأفتح لونًا يكسبون أكثر من أصحاب البشرة الداكنة.

وعلي الرغم من هذا، دائمًا ما كان هناك قائدات ذوات شأن من النساء شققن هذا الطوق الذكوري. فعلى سبيل المثال: في وقت تأليف هذا الكتاب، كانت هناك ٢٣ سيدة يتولين منصب الرئيس من بين ١٩٢ دولة في الأمم المتحدة. وهناك ملكات حكمن مصر عام ٣٠٠٠ قبل الميلاد. لكن هذه عادة ما تمثل استثناءات تثبت قاعدة هيمنة الرجل عبر المكان والزمان.

إذن ما نوعية شخصية القادة الآن؟ يقترح تحليل كابلان نموذجًا أكثر شيوعًا وهو أن الرؤساء التنفيذيين ليسوا فقط رجالًا طوال القامة من أصحاب البشرة البيضاء والوجه الوسيم، لكنهم أيضًا كقادة للجماعات عادة ما يتسمون بالجرأة والكفاءة والمثابرة والتميز والعناد. لذا يمكننا الآن أن نغير الوصف الذي نصف به القائد إلى رجل أبيض طويل ووسيم ومهيمن على جماعته ومميز. إلا أن بيانات كابلان مستقاة من معلومات عن الرؤساء التنفيذيين لشركات خاصة ... وهو عالم يبدو أنه يعاني كارثة مالية حاليًّا. وربما تفسر هذه النوعية من الشخصية، وذلك وفقًا لأندرو كلارك، ما قامت به شركة إيه آي جي أكبر شركة تأمين عالمية بعد خمسة أيام من قبولها لقرض عاجل من الحكومة الأمريكية قدره ٨٥ مليار دولار أمريكي لتجنب خطر الإفلاس (١٧ سبتمبر ٢٠٠٨) عندما أنفقت ٤٤٠٠٠٠ دولار أمريكي على عطلة لجميع موظفي الشركة لمدة أسبوع كامل في أحد أفضل المنتجعات على شواطئ كاليفورنيا. أو، كما قال هنري واكسمان

رئيس لجنة الكونجرس الأمريكي للمراقبة والإصلاح الحكومي لريتشارد فالد الذي كان يشغل حينها منصب الرئيس التنفيذي لشركة ليمان براذرز، وذلك في ٨ أكتوبر ٢٠٠٨: «أعلنت شركتك إفلاسها واقتصادنا يمر بأزمة كارثية. ومع ذلك فستحتفظ بمبلغ ٤٨٠ مليون دولار. لدي سؤال محوري: هل هذا عدل؟» وفي اليوم التالي، مُنحت مؤسسة إيه آي جي مبلغًا إضافيًّا قدره ٣٧٫٨ مليار دولار من الحكومة الأمريكية؛ لا بد أن الحفل كان كبيرًا. في الحقيقة، لا بد أن الحفل ما يزال بلا قيود: ففي عام ١٩٩٩، ارتفع متوسط نسبة دخل الرئيس التنفيذي مقارنة بالموظف في المملكة المتحدة من ٤٧ إلى ١٢٨ ضعفًا، حيث كان بارت بيكت الرئيس التنفيذي لمؤسسة ريكيت بينكيزر يحتل قمة القائمة بنسبة قدرها ١٣٧٤ ضعفًا (فقد كان بيكت يتقاضى ٣٧ مليون جنيه استرليني عام ٢٠٠٨، بينما متوسط راتب الموظف في هذه المؤسسة العالمية التي مقرها مقاطعة سلاو البريطانية يبلغ ٢٦٧٠٠ جنيه استرليني وهو متوسط الدخل البريطاني). ليس معنى هذا أن بيكت كان وحده في هذه الفئة: فمتوسط ما كان يتقاضاه ٢٥ مديرًا يحتلون قمة قائمة مؤشر فوتسي البريطاني لأعلى ١٠٠ مدير عام ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ كان أكثر من ١٠ ملايين جنيه استرليني (كما ذكرت صحيفة ذي جارديان).

القضية الرئيسية هنا الآن لا تتعلق بالعدالة، إذا كان المقصود هو أن معاملة الأتباع على أنهم بشر — وليسوا من موارد المؤسسة — هو سبيل القيادة الناجحة. ومن الواضح أن تلك ليست هي الحال. هناك العديد من الأمثلة على النجاح الذي نتج عن سلوكيات بشعة وقسوة هائلة وعبودية، وبسبب الكثيرين من القادة الآخرين «الظالمين». ربما تكون للفكرة هنا وجهان؛ الأول: العدل يعد معيارًا ملائمًا فقط في حالة الحكم على القادة في سياقات ترتبط ثقافيًّا بمفهوم العدل. ففي أوقات الأزمات، كالحرب على سبيل المثال، يكون البقاء على قيد الحياة أكثر أهمية لأغلب الأتباع من العدالة. لكن عندما ضربت الأزمة المالية الأسواق العالمية في أكتوبر عام ٢٠٠٨، تحقق الافتراض السابق المتعلق بالأهمية الأعلى للنجاح المؤسسي مقارنة بالعدالة. وأحد أسباب تأخر تمرير الموافقة على حزم الإنقاذ للشركات في الكونجرس الأمريكي كان الاعتقاد أن هذه المساعدات غير عادلة، أي محاباة المصرفيين الذين يُزعم أنهم من سببوا هذه الأزمة على حساب المولين الأمريكيين الذين يتوقع منهم إنقاذ هؤلاء المصرفيين من أخطاء اقترفوها هم أنفسهم. والثاني، بالعودة إلى الفصل الثاني: قد نقترح أن نوعية القيادة الناجعة تعتمد على: (١) ما يتطلبه الموقف، (٢) مدى ما قد يكون عليه هؤلاء القادة من إقناع عند وضع أطر

لهذا الموقف، ثم إعادة صياغته مرة أخرى بالشكل الذي يجعله يتطلب ما ينادون به من إجراءات.

في العديد من الدول، عادة ما ترتبط العدالة بالتنوع، لكن في أغلب هذه الدول نفسها، غالبًا ما يتسم مستوى التنوع في المناصب العليا؛ بالتنوع. على سبيل المثال: في استفتاء أجرته صحيفة أوبزرفر في أكتوبر عام ٢٠٠٨ وأدرجت به أقوى ١٠٠ رجل أسود في المملكة المتحدة، بدا أن لجنة الاختيار قد تجنبت إجراءات الإدراج النمطية التي كانت ستملأ القائمة بنجوم الغناء السود والشخصيات الرياضية. بدلًا من ذلك، كان الاختيار قائمًا على «تأثيرهم» الذي عُرِّف بأنه: «القدرة على تبديل الأحداث وتغيير الحياة». كان على قمة قائمة الرجال د. مو إبراهيم، رائد الأعمال الذي بذل الكثير من الجهد أكثر من أي شخص آخر لنشر الهاتف المحمول في أفريقيا. واحتلت قمة قائمة السيدات بارونة اسكتلندا التي أخبرها أحد مستشاري التوظيف في المدرسة أن العمل كمشرفة في متاجر سينسبري هو أقصي ما يمكن أن تطمح إليه. لكنها أصبحت أول امرأة سوداء في بريطانيا تعمل مستشارة للملكة، ثم أصبحت عام ٢٠٠٧ أول سيدة تشغل منصب المحامي العام. وكما أشار تريفور فيليبس، رئيس لجنة المساواة وحقوق الإنسان، الذي يحتل المرتبة الخامسة في قائمة الرجال:

> من المهم إظهار أنه يوجد أشخاص من أقليات يلعبون أدوارًا مهمة في الحياة العامة، وعلى استعداد لحمل بعض أعباء المجتمع بأسره، وليس فقط مصالح أقلياتهم ... هناك نمطان: رجال سود غاضبون وسيدات سوداوات يعانين، في الحقيقة، وأغلبنا لا يندرج تحت أي من هذين النمطين. ولو كان بإمكان الناس التوقف عن التفكير فيمن يقابلونهم من أشخاص سود على أنهم يتبعون أيًّا من هذين النمطين، فربما يستطيعون النظر إلى ما هو أبعد من لونهم، لينظروا إلى الشخص بدلًا من التفكير فيه على أنه ينتمي إلى فئة بعينها. ويساعد هذا النوع من التدريب على القيام بهذا الأمر، إلى جانب أنه سيصنع فارقًا كبيرًا في حياة الكثير من الناس.

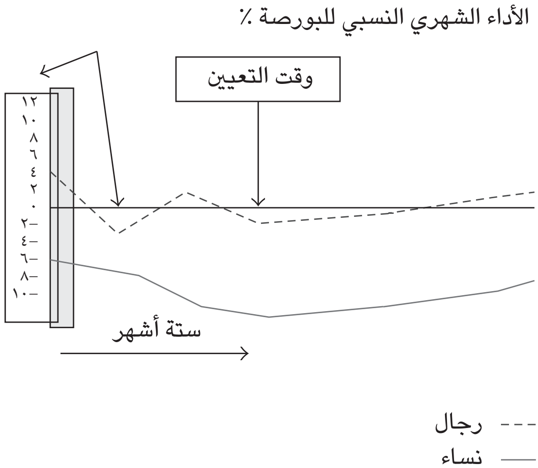
في الولايات المتحدة الأمريكية، وبوجود باراك أوباما حاليًّا في البيت الأبيض، كان الملونون يشكلون في عام ٢٠٠٨ حوالي ثلث أو ٣٤٪ من السكان. لكن نسبة الأمريكيين من أصول أفريقية أو لاتينية أو آسيوية أو هندية من كبار المسئولين الحكوميين الذين

انتخبوا مثل أعضاء الكونجرس لا تتجاوز ١٥٪، ونسبة النساء لا تتجاوز ٢٤٪. ويختلف الوضع قليلًا في المؤسسات غير الربحية، حيث إن ٨٤٪ من هذه المؤسسات يقودها أشخاص من أصحاب البشرة البيضاء. وعلاوة على ذلك، فإن ٤٢٪ من المؤسسات غير الربحية لا تخدم سوى مجتمعات أصحاب البشرة البيضاء. ومن المعتاد أننا دُفعنا للاعتقاد أن المشكلة يمكن أن تفهم بشكل أفضل بالنظر إلى التاريخ. فبالطبع، قادة الغرب كانوا عادة من أصحاب البشرة البيضاء، لكن هذا يتغير الآن، وإن كان ببطء، وقريبًا سنشهد بزوغ تنوع أكبر بين صفوة التنفيذيين. لكن هذا يحتاج إلى شيء من الإثبات.

كشف البحث الذي أجرته كو-أوبريتيف أسيت مانجمنت عام ٢٠٠٩ أن ٣٪ فقط من بين ٣٥٠ شركة في مؤشر فوتسي لها رؤساء تنفيذيون من النساء (وأربع شركات فقط أو ما يعادل ١٫٣٪ هي التي بها رؤساء مجلس إدارة من النساء)، وأن ١٣٠ شركة ليس بها أي نساء في مجلس الإدارة. في الواقع، ٩٪ فقط من مقاعد عضوية مجلس الإدارة تشغلهن النساء، لكن ذلك لا يمكن أن يكون رغبة في سياسة تكافؤ الفرص حيث إن ٩٤٪ من هذه الشركات تتبع هذه السياسة بالفعل. في عام ٢٠٠٨ احتلت النساء أقل من ١٠٪ من مقاعد عضوية مجالس الإدارات في أفضل ٣٠٠ شركة في أوروبا، لكن أغلب التزايد المحدود الذي جرى على مدار الأعوام القليلة الماضية لا يمكن تفسيره وفق السياسات الثابتة للتنوع، بل — على سبيل المثال — من خلال المطالب التشريعية (من عام ٢٠٠٣) للمؤسسات النرويجية التي أصبحت ملزمة الآن وفق القانون بأن يكون لديها سيدة على الأقل في مجلس الإدارة في جميع شركاتها. في الواقع، النرويج تستهدف الآن نسبة تقدر بـ ٤٠٪ كحد أدنى في كل الشركات العامة المدرجة. وفي حين تقود الدول الاسكندنافية حركة المساواة بين الجنسين، لم تقطع بقية الدول الأوروبية شوطًا كبيرًا في هذا الأمر بعد.

في الولايات المتحدة الأمريكية، تمثل النساء نصف عدد العاملين في المناصب المهنية والإدارية، لكن هناك نمطًا مألوفًا يتجاوز مسألة الإقرار العام بالمساواة، وهو أن النساء عادة ما يمثَّلن على نحو أفضل من الرجال في الجمعيات الخيرية والقطاع العام. لكن كلما نظرنا أعلى السلم الوظيفي، قل عدد النساء اللائي نراهن. على سبيل المثال: لا يوجد سوى ١٥ سيدة يشغلن منصب الرئيس التنفيذي ضمن أفضل ٥٠٠ شركة أمريكية حسب مجلة فورشن ٥٠٠.

بالطبع، قد لا تكون هناك علاقة كبيرة بين غياب تمثيل النساء في مجالس إدارات الشركات وبين التحيز الجنسي، بل قد تكون علاقة هذا أكبر بهذه الحقيقة المجردة: هناك ارتباط بين نسبة النساء في مجلس الإدارة والأداء المالي الأكثر ضعفًا للمؤسسة. وقد يكون هذا لأن الرجال محاسبون أفضل، مع أنني أشك في هذا، ومهما كثر عدد المحاسبين لدى مؤسسة ما (لدى المملكة المتحدة عدد من المحاسبين أكثر من أي منافس آخر رئيسي، والولايات المتحدة الأمريكية بها محامون أكثر)، فإنهم لم يستطيعوا إنقاذ العديد من الشركات من الأزمة المالية عام ٢٠٠٨. بدلًا من ذلك، يجب علينا التركيز على كلمة «ارتباط»، ونميز بينها وبين السببية، وذلك لأن اتجاه السبب حاسم في هذا الأمر، كما يوضح الشكل ٥-١.




شكل ٥-١: الأداء وعضوية النساء في مجالس الإدارات.[1]

ما يتضمنه هذا الشكل هو أن النساء يجري تعينهن فقط عندما تكون الظروف أكثر سوءًا من الظروف التي غالبًا ما تكون سائدة عند تعيين الرجال — وهو ما يعني أن مهمة النساء أكثر صعوبة وأننا يمكن أن ننشئ ارتباطًا بين الأداء الضعيف والنساء — لكن الأداء الضعيف هو السبب في تعيين النساء وليس العكس. بالفعل، فيما يتعلق

بأداء الشركات بعد الاستعانة بالنساء، هناك اختلاف نسبي ضئيل بين الرجال والنساء في العديد من الدراسات، على الرغم من أن البعض يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين التنوع الجنسي والنجاح، على الأقل بشرط أن النساء اللائي يشغلن مناصب في مجالس الإدارات يكن على درجة عالية من الكفاءة، ويشير كويهان إلى أن قرونًا من الاستبعاد قد منحت النساء مجموعة مختلفة من الأسئلة التي نطرحها على قادتنا.

ما الذي يجب القيام به حيال غياب التنوع بين قادتنا؟ حسنًا، هذا يتوقف عليك. فإن كنت قائدًا رجلًا أبيض طويل القامة ووسيمًا ومميزًا ومهيمنًا على جماعتك ترغب في الحفاظ على هذه المكانة، فمن الواضح أن الأمر لا يحتاج إلى أي شيء. لكن إن كنت تعتقد أن هناك حاجة لتغيير ما، فما زال الأمر يتوقف على مصدر هذه المشكلة من وجهة نظرك. يوضح الشكل ٥-٢ النموذج الذي وضعه ألفنسون وبيلينج الذي يتناول مسألة عدم التوازن بين الجنسين. يمثل المربع ١ هؤلاء الذين يفترضون أن الجنسين متماثلان وأنه يجب القيام بأمر ما لأسباب أخلاقية. وهذا عادة ما يقود إلى منهج تشريعي مثل الذي انتهجته الحكومة النرويجية السابق ذكره. المربع ٢ يتبع نفس الخط الأخلاقي لكنه يرى أن الجنسين مختلفان اختلافًا أساسيًّا، ومن ثم لا يمكن لأي تغيير تشريعي أن يصنع أي فارق. الحل الواقعي الوحيد هنا هو أن تنشئ النساء مؤسسات بديلة، والحقيقة أن نسبة المشروعات الجديدة التي تنشئها السيدات يبدو أنها في تزايد، حيث إن بعض النساء تعتبر العائق العنصري غير المعترف به في المؤسسات التقليدية التي يسيطر عليها الرجال بمنزلة حاجز لا يمكن اختراقه. يتعامل المربع ٣ مع الجنسين على أنهما متشابهان في الأساس، لكنه يتبع منهج الكفاءة لا منهجًا أخلاقيًّا، ويبرهن على أن ذلك يضع أسس منهج يحترم الكفاءة لتفادي «ضياع» مواهب النساء. وأخيرًا، يُعنى المربع ٤ بالكفاءة، ولكنه يفترض أن الجنسين مختلفان ويركز على الطريقة التي يمكن أن تقدم بها النساء «إسهامات» خاصة للمؤسسات.

الآن الفكرة هنا هي إدراك العلاقة بين الشرح والوصف، حيث إن هذا يوضح سبب اقتراح العديد من الاستراتيجيات للقيام بالتغيير، وإن فشلت هذه الاستراتيجيات فإنه يوضح أيضًا السبب وراء محاولة المعارضين للاستراتيجية إعادة وضع المشكلة في تصنيف مغاير. في الواقع، لا نتوقع أن يكون هناك اختلاف كبير بين الرجال والنساء؛ ذلك لأن الجنسين ليسا مختلفين على نحو ملحوظ في المقاييس العامة للذكاء أو في السمات الشخصية، وإن كان هناك شيء يُذكر فهو أن النساء في غرب أوروبا وأمريكا الشمالية

اهتمام بالقضايا الأخلاقية/السياسية

| أوجه التشابه بين الجنسين | | | أوجه الاختلاف بين الجنسين |
|---|---|---|---|
| | ١<br>**فرص متكافئة**<br>من الظلم التمييز<br>يتطلب الأمر تشريعًا | ٢<br>**قيم بديلة**<br>اختلافات لا يمكن التغلب عليها<br>مؤسسات بديلة | |
| | ٣<br>**نظام يقدر الكفاءة**<br>من غير الكفاءة التمييز<br>اهتمام واعٍ بالذات | ٤<br>**إسهامات خاصة**<br>مختلفة لكنها تكميلية<br>النساء أكثر ملاءمة | |

اهتمام بالكفاءة المؤسسية

شكل ٥-٢: النوع: السبب والنتيجة.[2]

غالبًا ما يَكُنَّ أكثر كفاءة من أقرانهن من الرجال. ويبدو أن العناصر الأهم لتفسير النجاح المتفاوت هي في الحقيقة: الخصائص المعتادة للمسئوليات المنزلية المختلفة، والتمييز العنصري، والافتراضات المعتمدة على النوع، وشبكات العمل الأقوى للرجال التي تضمن فرصًا أقوى للوصول إلى مناصب أكثر تحديًا وإثارة ووظائف أفضل. في الحقيقة، يُتوقع من النساء (اللائي عادة ما يكون لديهن شبكات علاقات اجتماعية أقوى من الرجال) أن يكنَّ قادة أكثر رحمة من الرجال، وعندما يكنَّ كذلك يُنظر إلى هذا السلوك على أنه أقل قوة من القيادة المتوقعة من الرجال الأكثر جرأة. بالطبع، تتبع بعض السيدات من القادة نمطًا أشد جرأة، إلا أن مثل هذه الأفعال عادة ما ينظر إليها على أنها «غير ملائمة». على أي حال، فإن الظروف تقف حائلًا دون نجاح المرأة القائد.

بالطبع، يمنح هذا المزيد من الذرائع لتلك اللحظات التي يقال فيها «لقد أخبرتك بذلك»، وذلك لأننا نميل إلى اتخاذ قرارات فورية بشأن القادة أو بشأن استراتيجياتهم،

ومن ثم إن دعمناهم ثم حققوا نجاحًا، نقول إننا كنا نعرف أنهم سينجحون. وإن فشلوا، حسنًا؛ لا بد أن الموقف قد تغير، أو ربما أضعف شخص ما من مكانتهم أو أي عذر آخر. هذا ليس بجديد. وهناك بالفعل العديد من الأدلة التي تشير إلى أن الاستجابات الفورية تجاه القادة (سلبية كانت أم إيجابية) شائعة جدًّا. كان اختيار الضباط للالتحاق بالجيش الأمريكي في الحرب العالمية الأولى يقوم على أنماط متشابهة: المتقدمون الذين يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بسمات جذابة — سواء فيما يتعلق بتنويعات فكرة «الرجل الأبيض طويل القامة والوسيم والمميز والمهيمن على جماعته» أو فقط «صاحب الشخصية الجذابة» — اعتُبروا أكثر ذكاءً وشجاعة وجرأة (وهي سمة مناسبة للحرب). أو كما عبر إدوارد لي ثورندايك، فقد نشأ على الفور «تأثير الهالة» (أو «تأثير الشر» للمجندين الأقل جاذبية)، وهذا شوَّه افتراضات الناس عن شخصياتهم وإمكانياتهم بأكملها.

قد ننعم النظر لنرى أين يمكن أن يتواءم نموذج الكفاءة في هذا الإطار. تُشَكَّلُ العديد من نماذج الكفاءة بناءً على تحليل كفاءات القادة الحاليين. ثم يُرَكَّز في قائمة يمكن إدارتها، ومن ثم تُشَكَّلُ وسائل التعيين وفق أطر الكفاءات المطلوبة. لكن يجب ملاحظة ما يفعله ذلك: فهذه الطريقة تأخذ مجموعة من القادة الحاليين وتنسب نجاحهم للكفاءات التي يُزعم أنها ضرورية لتحقيق النجاح. وبالنسبة لمن يشعر بأن النقاش هنا يدور في حلقة مفرغة، لديكم الحق في الشعور بذلك. فما نحن بحاجة إلى القيام به بالفعل هو مقارنة مجموعات من القادة الناجحين والفاشلين أو بين القادة والأتباع ثم نرى ما الذي يتميز به القادة (الناجحون) ثم نحاول أن نصل إلى العلاقات السببية التي أدت إلى هذا النجاح. وبخلاف ذلك، لا نعرف إن كان ما لدينا هو علاقة أم سبب. ربما يكون، كما رأينا بالفعل، مسألة كون المرء رجلًا أبيض طويل القامة ووسيمًا ومميزًا ومهيمنًا على جماعته أمر يرتبط بالمؤسسات الناجحة، وربما يكون ذلك متطلبًا أساسيًّا للمؤسسات الناجحة، ومع ذلك قد يكون الأمر ببساطة هو أن المؤسسات الناجحة هي التي تعين رجالًا بيضًا طوال القامة ووسماء ومميزين ومهيمنين على جماعاتهم. لذا، إن لم يكن بإمكاننا التأكد من أن الإطار الحالي للكفاءة هو بالفعل السبب في تحقيق النجاح (أو الفشل)، يجب أن نشعر بالقلق الشديد من السير في المسار.

لن يمثل هذا الكثير من الأهمية إن كان لدينا قيادة متنوعة جدًّا تعكس السكان — وهذا سيعني بكل بساطة أن المؤسسات المتنوعة ستظل على نفس تحيزها ومن ثم يستمر

التنوع — ولكن ليس التغيير. ومع ذلك، وبما أن المؤسسات عادة ما يقودها نماذج الرجال البيض طوال القامة والوسماء والمميزين والمهيمنين على جماعاتهم، فبإمكاننا التطلع لرؤية المزيد من هذه النماذج في جيل القادة القادم. هل هذه حالة اختيار حسب رؤيتك الشخصية، أم أن هناك سببًا آخر؟

## (٢) نظرية الهوية الاجتماعية

إن وضعنا في الاعتبار فائدة نظرية الهوية الاجتماعية، فقد نأخذ لمحة عن تفسير بديل. يقترح هذا المنهج أننا نميل إلى تصنيف البشر في فئات إما أنهم مفضلون؛ لأنهم يدعمون هويتنا، أو غير مفضلين؛ لأنهم مختلفون عنا. وعملية تحديد الهوية هذه تكون معنية بالفرد أو بالجماعة على حد سواء. لذا، وفي ظل ظروف محددة، ننظر إلى الأفراد على اعتبار أنهم يمثلون جماعات، وليس باعتبارهم شخصيات متفردة. بالطبع لا يوجد هوية شخصية — ضمير المتكلم «أنا» — بمعزل عن الهوية الاجتماعية، أي ضمير المتكلم «نحن». وبعد أن يتم التصنيف، تقترح النظرية أننا نحدد الاختلافات في داخل الجماعة (نحن) على أنها أقل من تلك الاختلافات داخل الجماعة (نحن) وخارجها (هم). علاوة على ذلك، فإن معايير وأنماط الجماعة من الداخل (التي تحظى بتفضيل عام) تؤدي إلى إجراء مقارنات محددة لضمان التحسن الذاتي. على سبيل المثال: الفتيات الصغيرات اللائي يعشن في بيت رعاية تديره الحكومة من المرجح ألا ينظرن إلى عارضات الأزياء الشهيرات على أساس أنهن أفضل منهن، لكن على أساس أنهن غير قادرات على البقاء في مثل هذه البيئة القاسية، ومن ثم ينتج عن هذه المقارنة تحسن ذاتي للهوية الاجتماعية لهؤلاء الفتيات.

بالإضافة إلى ما سبق، تنتج هذه العملية بأكملها «أنماطًا متكررة» تحاكي الهوية الاجتماعية للجماعة «وتُخرج أعضاءها من الإطار الشخصي» إلى الإطار العام، بحيث يبدون متشابهين إلى درجة يصبحون معها قادرين على أن يحل بعضهم محل بعض: نتوقع أن نتفق جميعًا في المسائل المتعلقة بالجماعة، ونميل إلى دعم ما يظهر من أنماط الجماعة، ونعلي مصلحة الجماعة على مصالحنا. في الحقيقة، «نحن» ننظر إلى أنفسنا على أننا متشابهون وسواسية في سماتنا الإيجابية ونتعامل «معهم» على أنهم متطابقون في الأساس برؤيتنا السلبية عنهم. ويفيد ذلك في تقليل أي شعور بعدم اليقين نشعر به تجاه أنفسنا، ووضعنا، وسلوكنا المحتمل، كما يحدث نفس الشيء للآخرين؛ أي «هم».

مثل هذه النماذج المعيارية نادرًا ما تكون واضحة بدرجة تجعلنا نتوقع من الآخرين أن يكونوا قادرين على تدوينها في قائمة متفق عليها؛ في الواقع هي تتغير على الأرجح بتغير الزمان والمكان ومع تغير السياق، وتزيد أهميتها بزيادة أهمية أعضاء الجماعة، وغالبًا ما يكون هذا استجابة لتهديد خارجي. وتبعات القيادة هي أن أعضاء الجماعات الذين يكونون أقرب ما يمكن إلى النمط النموذجي للجماعة من المرجح أن يكون لهم التأثير الأكبر، أي يصبحون هم القادة ويظلون هكذا، ما دامت الظروف كما هي دون تغيير. وبما أن هذا التأثير يرجع إلى فكرة الأنماط وليس إلى الأفراد (على الرغم من أن الأمر يبدو على خلاف ذلك لأعضاء الجماعة)، فإن هذا يتضمن مسألة أن تغير الظروف يُنتج أنماطًا مختلفة، وهو ما يفسر لم يفقد من يمثلون أيقونات نمطية تأثيرهم فجأة. على سبيل المثال: كان الكثيرون من البريطانيين في الثلاثينيات من القرن الماضي ينظرون إلى تشرشل على أنه منشق عدواني وخطير، لكنه يجسد وببراعة الشخصية النمطية التي يؤمن بها البريطانيون حال تعرضهم لتهديد ما — أي شخص عنيد بلا مشاعر في مواجهة خطر عظيم — ومن ثم ازدادت شعبيته كرئيس للوزراء إلى أقصى حد. لكن، بمجرد انتهاء الحرب، نُظِرَ إلى شخصيته — التي لم تتغير — على أنها غير مناسبة على الإطلاق لمتطلبات فترة ما بعد الحرب. وبناءً على هذا فقد كان الظرف يحتاج إلى شخصية أكثر قبولًا وقدرة على الاحتواء، وهو ما جعل من كليمنت أتلي القائد النموذجي المطلوب.

النمطية، بناء على ما سبق، تعتمد على ثبات السياق، وذلك على الرغم مما سبق وشرحناه في الفصل الثاني من أن تأطير أو إعادة تأطير موقف ما هو جزء من ذخيرة أي قائد. ومع ذلك، فهناك العديد من الأساليب التي يستخدمها القادة لإطالة أمد سيطرتهم وهو ما يدعم النموذج النمطي:

- التأكيد على النمط الحالي، أن يكون القائد أشبه بواحد «منا» بدلًا من أن يجسد بعض سمات «السيادة» أو ظهوره على أنه واحد «منهم».
- البحث عن المنحرفين عن الجماعة ومهاجمتهم؛ هذه هي المرحلة التي تعاد فيها صياغة الانشقاق — سواء أكان بناء أو غير ذلك — على أنه «خيانة».
- إضفاء سمات الشر على من هم خارج الجماعة لجذب الاهتمام بعيدًا عن المشكلات الداخلية.
- الدفاع عن الجماعة، وإظهار تفضيل أعضاء الجماعة وليس المساواة بين الجماعات المختلفة.

لذا من المرجح أن يكون القائد تمثيلًا لنمط الجماعة المستقلة:

- الشخص الأكثر تمثيلًا للهوية الاجتماعية التي تتشاركها الجماعة.
- الشخص الذي يمثل ما يتشاركه أعضاء الجماعة، أقصى حدود التشابه داخل الجماعة؛ كما يمثل ما يجعلهم مختلفين عن الجماعات الأخرى، أقصى اختلاف بين الجماعات.
- الشخص الذي يجعلنا مختلفين «عنهم»، بل أفضل «منهم».

إن الاحتجاجات التي حدثت في إيران في يونيو عام ٢٠٠٩ وتلك التي حدثت في مقاطعة شينجيانج في الصين في يوليو من العام نفسه مثالان جيدان على الكيفية التي يجعل بها هذا المنهج معنى للقرارات التي يتخذها القادة قسرًا. وهذا يوضح أيضًا لم يسود «تفكير القطيع» (ميل الجماعات إلى كبت المعارضة الداخلية) بين الجماعات التي تتعرض لضغوط، ولماذا تجد الأقليات والأشخاص والجماعات غير النمطية أنه من العسير جدًّا الوصول إلى مناصب القيادة في المؤسسات أو المنشآت الراسخة.

لا يعني هذا أن تحقيق ذلك مستحيل، لكنه يعني أنه صعب جدًّا. في الحقيقة، عندما تحدث أزمة ما، فعادة ما يقوى موقف القائد النمطي. على سبيل المثال: تعرض منصب جوردون براون رئيس وزراء بريطانيا لخطر شديد في صيف عام ٢٠٠٨ عندما كان يناضل لتقديم رؤية مغايرة لحزب العمال في الفترة التي تلت رئاسة بلير. لكن بمجرد أن اندلعت الأزمة المالية في خريف نفس العام، تخلى الجميع عن أي فكرة للإطاحة به حيث توحد الحزب بأكمله وسعى لحماية الشخص ذي الشخصية النمطية النموذجية المثلى في ظل الأزمة المالية، وهو الوجه الصارم الجاد والمسئول لوزير الخزانة السابق جوردون براون. لكن المثير للسخرية أنه بعد تسعة أشهر، عندما واجه رئيس الوزراء البريطاني نفسه مرة أخرى عصيانًا كبيرًا عندما انتشرت في البرلمان فضيحة المصروفات، فشل في التعامل على أنه «الخبير الذي لا يشق له غبار في الماليات»، وهذا سمح بانتشار فكرة التضحية بكبش فداء عندما يظهر الشك ونبحث عن حل من خلال تركيز اللوم على القائد بمفرده، جوردون براون.

إلا أن نجاح القادة النمطيين لا يعتمد فقط على إقناعنا بـ «أننا» مختلفون عن الآخرين وأفضل «منهم»، بل أيضًا على «إقناعي» و«إقناعك» لنصبح «معًا». ولحسن حظ القادة، فإن هذا ليس بالأمر العسير لأنه لا يعتمد على التحليل العقلاني «للحقائق»، بل

على الاستجابات العاطفية التي غالبًا ما تكون لا واعية. في الحقيقة، كل ما يحتاجه الأمر هو ما عبر عنه بندكت أندرسون بعبارة «وثبة الخيال». وما عناه بهذا هو أنه بما أننا لن نعرف أبدًا إن كان الآخرون «يشبهوننا» بالفعل أم «يشبهونهم»، فكل ما علينا ببساطة هو تخيل أن الحالة الراهنة هي إحدى هاتين الحالتين. ومن ثم، لم يكن من المهم إن كان الجنود على كلا جانبي الخنادق في الحرب العالمية الأولى تجمعهم أشياء أكثر من الأشياء التي تجمع بينهم وبين قادتهم فيما يتعلق بطبيعة حياتهم ودخلهم المادي وعاداتهم وما إلى ذلك. بل كان الأمر المهم هو «أنهم» يختلفون عنا بوضوح، وهو ما يجمع «بينك» و«بيني» لنصبح «صفًّا واحدًا» يرغب في «قتالهم».

يمكننا أن نرى ذلك عمليًّا في تشكيل الهوية الإنجليزية والفرنسية، حيث إن هناك أرضية واحدة توحي بأنه إلى أن نشبت الحرب بين الجيش الثوري الفرنسي تحت قيادة نابليون والإنجليزي تحت قيادة ويلنجتون، ربما كان أغلب الناس في بريطانيا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم إنجليز أو اسكتلنديون أو ويلزيون أو أيرلنديون، لا بريطانيين. وبالمثل، ربما اعتبر «الفرنسيون» أنفسهم على أنهم من أبناء بريتانيا أو نورماندي أو أي منطقة ينحدرون منها، لا فرنسيين (بالفعل، أغلب الناس في فرنسا في هذا الوقت لم يكونوا يتحدثون الفرنسية بل يتحدثون لغة محلية). ومع ذلك، فقد ألقت الحرب بهاتين الأمتين إحداهما في مواجهة الأخرى، ودفع هذا الصدام بكل من نابليون وويلنجتون إلى مناصب القيادة ليس فقط كجنرالات بل كنماذج تمثل أنماط أممهم «الجديدة». لهذا، يمكننا أن نقرأ أدب هذا الوقت على أنه يشكل قائدين نمطيين أحدهما في مواجهة الآخر ويمثلان أمتيهما. ولا يمكن النظر إلى نابليون وويلنجتون على أنهما فردان لهما نفس الوظيفة، بل على أنهما تعبير عن جنسيتين متعارضتين تمامًا، قد تشكلتا في أتون المعركة. وتبين قوائم الكلمات المعبرة عن الشخصية المذكورة فيما يلي كيف أن هذين الشخصين وهاتين الدولتين قد أصبحوا يوصفون بصفات تناقض تمامًا صفات الطرف الآخر.

لنعد إلى بداية هذا الفصل حتى نختتمه. بدأنا بالحديث عن وارن هاردينج على أنه قائد شهير وإن كان غير مؤثر وعن دور الانطباعات الأولى التي تُنتج هالة تؤثر في حيادية رؤيتنا للقادة. وهذا ينطوي على أننا بحاجة إلى الحرص الشديد فيما يتعلق بمسألة القيادة الدقيقة. وبهذا أعني أننا قد نؤكد بشكل كبير على الجوانب العقلانية للقيادة — الرؤية والسياسات والخبرات التي يقدمها القادة — ولن نركز بالقدر الكافي

على الجوانب العاطفية للقيادة؛ الطريقة التي يفسر بها الناس الأفعال البسيطة جدًّا والأقوال والنظرات ولغة الجسد وما إلى ذلك. بالطبع، هناك مجموعة كبيرة من الكتابات التي تناولت الذكاء العاطفي — وهناك تعريفات عدة ومختلفة لهذا المصطلح — لكننا يجب أن ندرك أن الأشخاص أصحاب مستوى الذكاء العاطفي المرتفع ليسوا أرقى أخلاقيًّا من أصحاب مستوى الذكاء العاطفي المنخفض. كان هتلر — على سبيل المثال — فعالًا على نحو استثنائي في التلاعب بعواطف الناس، لكن هذا لا يجعله أخلاقيًّا بشكل موضوعي. علاوة على ذلك، يجب علينا أن نحد من أهمية العواطف لأنها محفز شديد القوة، وهذا في النهاية هو السبب في العيش وفق نظام قانوني وليس وفق هوى طاغية يقف ذكاؤه العاطفي عائقًا أمام كل من يعارضه. مع ذلك فإننا نعشق القادة الذين يتذكرون أسماءنا والذين لا يختلفون عنا أكثر من حبنا للقادة الذين لا يتنازلون أبدًا ليلقوا التحية علينا، لكن لديهم سياسات بارعة للتعامل مع عالم شديد التعقيد ولا نجرؤ حتى على التظاهر بأننا نفهم تلك السياسات. حقًّا، إنهم لا «يشبهوننا على الإطلاق، بل «يشبهونهم» أكثر.

| ويلنجتون | نابليون |
|---|---|
| شخصي | عام |
| عنيد | واسع الخيال |
| قادر على التخطيط والتنفيذ | صاحب استراتيجية |
| سيد كريم الأصل | محدث نعمة |
| مجتهد في العمل | موهوب |
| الحرية | المساواة |
| الاستقرار | الاضطراب |
| الحذر | المخاطرة |
| القوات «حثالة» | القوات «عائلة» |
| عملي | مركزي |
| كاتب حسابات | شهاب مندفع |

## هوامش

(1) Reconstructed from Ryan and Haslam, “The Glass Cliff”, *British Journal of Management*, 16(2) (2005).

(2) Reconstructed from Alvesson and Billing, *Understanding Gender and Organizations* (London: Sage, 1997).

الفصل السادس

# كيف يقود القادة؟

## (١) عن السمات، وسكروج، وسمكة الزينة

ربما تتذكر من الفصل الثالث أن توماس كارليل ينظر إليه على أنه من أوائل علماء القيادة «الحديثة» وذلك من خلال منهج «العظماء» الخاص به. ولكن لماذا لا يزال هذا المنهج ذائع الصيت على الرغم من قصور الدعم التجريبي الذي يقدمه، وأوجه الضعف النظري فيه؟ حسنًا، من بين أسباب ذلك أن الكثيرين منا لا يزالون يبحثون بقوة عن حلول بسيطة للمشكلات المعقدة؛ فعندما بدأت أزمة الائتمان في تقويض البنية الاقتصادية بأكملها، فَضَّلْنَا البحث عن كبش فداء (سوف نعود إلى هذه الظاهرة في الفصل التالي)، بدلًا من التفكير العميق في هذه المشكلات المعقدة، ومحاولة التغلب على هذا التعقيد. البحث عن أبطال (وأشرار) يساعدنا أيضًا في تجنب تحمل المسئولية واتباع منهج طفولي إزاء القادة، وهو المنهج الذي ربما تأصل جراء علاقات الطفولة مع آبائنا أو من يوازونهم من رموز السلطة في حياتنا.

مع ذلك، فإنه بنهاية الحرب العالمية الثانية، بدأت نظريات السمات الأولى، التي ظهرت كرد فعل حيال مشكلة اختيار الضباط للجيش خلال الحرب، في طرح بدائل لنظرية «العظماء». هذه النظريات الأولى أشارت إلى أن القادة يتمتعون بسمات/صفات خاصة تميزهم عن غير القادة، ويبدو أن تلك السمات هي:

- الطلاقة في الحديث.
- الذكاء؛ بافتراض أن الفجوة بين القادة والأتباع ليست مفرطة الاتساع.
- روح المبادرة والاستعداد لتحمل المسئولية.

- الثقة بالنفس.
- حب الاختلاط بالآخرين.

ولكن سرعان ما أصبح من الواضح أن هذه السمات ينبغي أن تُؤَطَّرَ، إذا كان سَيُنْظَرُ إليها على أنها سمات مهمة للقيادة. وفي الواقع أصبح من الواضح أيضًا أن الكثير من الدراسات التي كشفت عن وجود ارتباطات سلبية لم تُنْشَرْ مما أثر على حيادية هذا الجانب بأكمله. وعلى الرغم من حقيقة أن كل دراسة (بالأحرى مثل نماذج الكفاءة المعاصرة) توصلت إلى سمات مختلفة تمامًا، فإن الافتراض ظل قائمًا بأنه فقط إذا بحثنا بعناية فسوف نكتشف الورقة الرابحة وهي القائمة «الحقيقية فعلًا» للسمات. ولكن بما أننا نادرًا ما نقارن بين القادة الناجحين وغير الناجحين، وبما أننا نادرًا ما نمتلك دليلًا دامغًا على أن أفعال القادة تترك تأثيرًا على الأداء المؤسسي يمكن قياسه بموضوعية، فإننا لا نزال نواجه مشكلتين.

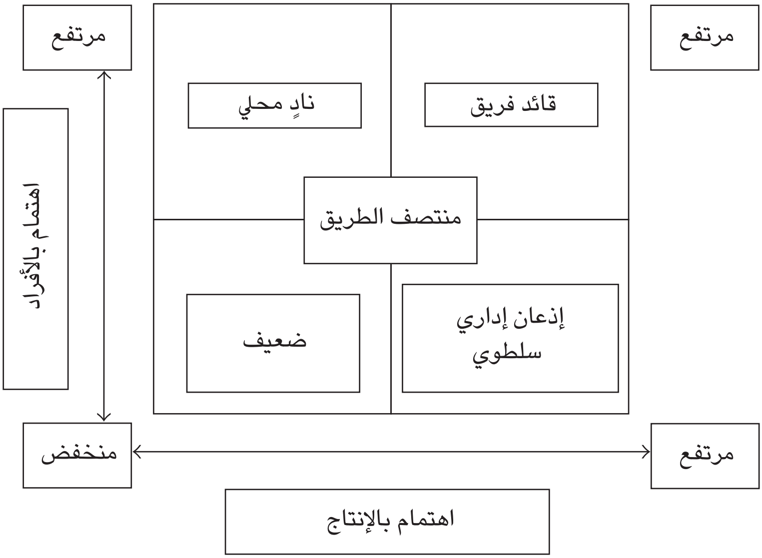
أولى هاتين المشكلتين هي: هل اختبارات الكفاءة موضوعية؟ على سبيل المثال: نظام اختبار الذكاء الذي وُزِّعَ من خلاله المدنيون على الوحدات المختلفة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية كان عرضةً للخطأ مثل أي اختبار تعليمي أو فكري آخر؛ فقد ذكرت نتائجه أن ربع من خضعوا للاختبار أميون، ويقل العمر العقلي لنصف البيض و٩٠٪ من الأمريكيين من أصول أفريقية عن ١٣ سنة. ولكن بما أن الاختبارات احتوت أسئلة مثل: «سكروج كان شخصية في أي من الآتي: «دار الغرور»، أم «ترنيمة الميلاد»، أم «رومولا»، أم «هنري الرابع»؟» وأيضًا «ما المصطلح الذي يطلق على المنظور المكاني في فن عصر النهضة؟» يمكننا أن نتأكد أن الموضوعية العلمية والثقافية لم تكن نقطة محورية فيها. ولكن التبعات الواقعية كانت تتمثل في إبعاد معظم الجنود الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية عن وحدات القتال المباشر وذلك حتى فترات متأخرة من الحرب.

والمشكلة الأخرى هي أننا لم نفكر حتى في الأتباع. ما الذي سيحدث إذا كان لدينا قائد موهوب على نحو مذهل — من زاوية نظرية السمات — ولكن لدينا مجموعة من المرءوسين لا يهتمون أبدًا باتباع هذا القائد؟ من هذا، يمكن صياغة المشكلة الثانية كالآتي: السمات هي ممتلكات لفرد، ولكن القيادة علاقة. هذا يشبه قليلًا شراءك أفضل سمكة زينة من سوق الكائنات البحرية مع نسيانك أنه ليس لديك حوض تضعها فيه.

## (٢) المناهج السلوكية/الأسلوبية

بينما كانت قوات الحلفاء مشغولة بوضع قائمة بسمات اختيار ضباطها، كان كيرت لوين، الذي هرب من ألمانيا النازية، قد بدأ مجموعة من التجارب لمعرفة هل سلوك القائد، فضلًا عن سماته، يصنع فارقًا في النجاح المؤسسي. ففي تجربته الشهيرة المعروفة باسم «تجارب نادي الصبية»، خلص لوين إلى أن الصبية (الأتباع) يذعنون بشكل عام للقادة المستبدين، عندما يكون هؤلاء القادة موجودين، ولكنهم يتجنبون العمل عندما يغيب القادة. وعلى النقيض، فإن القادة الذين يتبنون منهج «عدم التدخل» يحصلون على قليل من العمل من الأولاد سواء أكان هؤلاء القادة حاضرين أم غائبين، بينما يستطيع القادة الديمقراطيون جعل نصف الأولاد (تقريبًا) يعملون بشكل منتج سواء أكانوا — القادة — موجودين أم لا. تمثلت النتيجة النهائية للتجربة في أن القادة الديمقراطيين يولدون أعلى مستوى من الرضا بين الأتباع، ولكن لاحظ أن الأتباع الأكثر إنتاجية هم الذين يعملون تحت إكراه القادة المستبدين.

شكل الانقسام بين الرضا والإنتاجية أساسًا للكثير من الدراسات منذ ذلك الوقت. فأشارت دراسات جامعة ميشجن إلى أن القادة إما «يركزون على الإنتاج»؛ حيث يعتبرون الأتباع ضمن عناصر الإنتاج، أي يرونهم وسيلة تؤدي إلى غاية، وإما «يركزون على الموظفين»؛ حيث يرون الأتباع موردًا رئيسيًّا. ونتج عن الدراسات التي أجرتها جامعة ولاية أوهايو على سلوك أطقم الطيران هذا التقسيم الأساسي للمهمة/الأشخاص (مع أنهم أطلقوا عليه «البنية الأوَّلِيَّة» و«المراعاة») وخلصت إلى أن القادة بإمكانهم القيام بكلا النشاطين بدلًا من اختيار أحدهما. واستطاع بليك وموتون تصوير هذا التقسيم بشكل جدي في الرسم البياني بعنوان «الشبكة الإدارية»، التي يوضحها الشكل ٦-١. وهنا يمكن للقادة أن ينفصلوا عن المهمة والأشخاص، ويظهروا أسلوبًا «ضعيفًا»، أو بإمكانهم إظهار اهتمام كبير بالأشخاص وليس بالمهمة — كما لو كانوا يقودون ناديًا محليًّا أنشئ من أجل منفعة أعضائه فحسب، أو بإمكانهم أن يركزوا على المهمة فحسب على حساب الأفراد — وهو أسلوب إذعان إداري سلطوي، وبإمكانهم بالطبع أن يقبعوا في وسط الرسم البياني، أو بإمكانهم، أخيرًا، أن يظهروا اهتمامًا كبيرًا بالمهمة والأفراد ويكون القائد «قائد فريق». وما يثير الاهتمام هو أن هذه الشبكة اشتهرت منذ أول ظهور لها في منتصف ستينيات القرن العشرين، ولكن عليها، مع ذلك، أن تقدم دعمًا تجريبيًّا كبيرًا لافتراضها الرئيسي بأنه من الممكن أن يوجد قادة فرق، بل إن هذا هو الوضع الأمثل.




شكل ٦-١: الشبكة الإدارية لبليك وموتون.

## (٣) نظرية الاحتمالية

في الوقت الذي بدأت تنتشر فيه الشبكة الإدارية، تحول آخر في المنهج أصبح واضحًا، حيث انتقل التركيز من اختيار الأسلوب عن طريق القادة (المهمة أو الأشخاص) إلى أهمية السياق في تحديد أي أسلوب سينجح، وكانت هذه هي بداية نظرية الاحتمالية.

بدأ فريد فيدلر هذا التحول بمنهج زميله «غير المحبب إليه» الذي حافظ على تقسيم المهمة/العلاقة. افترض فيدلر أن القادة إما توجههم المهمة أو العلاقة ولا يمكن أن يتغيروا، ولكن فعالية التوجه تعتمد على نوعية الموقف. وهذا بدوره يتحدد من خلال:

- «قوة منصب» القائد، أي سلطة القائد الشرعية لتقييم الأداء والإثابة عليه، والعقاب على الأخطاء، وتنزيل رتبة أعضاء المجموعة.
- «بنية» مهمة الفريق، عدد ومدى وضوح القواعد واللوائح والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل؛ كلما كانت أعلى، كانت سيطرة القائد أعلى.

- علاقة «القائد–الأفراد»: إيجابية أم سلبية.

وهذه المتغيرات بدورها سوف تخلق مواقف ملائمة، أو غير ملائمة، أو مواقف معتدلة.

تتضمن مواقف القيادة الملائمة:

- مهمة عالية التنظيم.
- قوة منصب كبيرة.
- علاقة جيدة بين القائد والأفراد.

هنا تتوقع المجموعة إخبارها بما عليها القيام به ولا تتوقع أن تُسْتشار، لذا من الأفضل أن يكون القائد من القادة الذين يركزون على المهمة.

وتتضمن مواقف القيادة غير الملائمة:

- مهمة غير منظمة.
- قوة منصب ضعيفة.
- علاقة سيئة بين القائد والأفراد.

وهنا أيضًا تتوقع المجموعة أن تؤمر بما يجب عليها القيام به، ولا تتوقع أن تُسْتَشَارَ، لذا (مرة أخرى) من الأفضل أن يكون القائد من القادة الذين يركزون على المهمة. وفي المواقف المعتدلة فحسب — وهي التي تقع بين المواقف الملائمة وغير الملائمة، والتي يتحلى فيها القادة بقوة متوسطة ويتمتعون بدعم متوسط ويواجهون مهمة معقدة — تكون الاستشارة ضرورية لضمان المشاركة. وهنا، وهنا فقط، من الأفضل أن يكون القائد من القادة الذين يركزون على العلاقة.

ماذا يحدث إذن عندما يجد القادة أنفسهم في موقف «غير مناسب»؟ حسنًا، بما أن القادة لا يستطيعون تغيير توجههم — وفقًا لنظرية فيدلر — فكل ما يمكنهم محاولة فعله هو تغيير الموقف. ولماذا؟ لماذا يحتاج الأتباع إلى قيادة تركز على المهمة عندما يكون الموقف ملائمًا أو غير ملائم؟ كانت إجابة فيدلَر أنه لا يمكن إيجاد تفسيرات لكل هذا؛ فهناك بالفعل «صندوق أسرار أسود» في العمل، ولذلك لا نعرف لماذا ينجح ذلك، ولكنه ينجح. حسنًا، إنه ينجح بدرجة ما؛ على الأقل أصبح الموقف الآن في بؤرة الضوء — وهكذا أصبح لدينا حوض لسمكة الزينة الخاصة بنا — وهذا يشير ضمنًا إلى أنه ربما

كان من الصعب على القادة أن ينجحوا في كل المواقف. ولكن ليس واضحًا أن وجود لمحة عن الشخصية يمكن أن يمنحنا القدرة على التنبؤ بالسلوك، ناهيك عن النجاح في القيادة، ولا نزال نبدو غير مهتمين كثيرًا بطبيعة الأتباع أو بعلاقتهم مع القادة. علاوة على ذلك، كما رأينا في الفصل الثاني، فإن جزءًا من نجاح القادة يكمن في قدرتهم على إعادة تأطير «المواقف» لكي يظهروا بشكل مختلف ومن ثم ينهجون طرقًا مختلفة.

أقرت نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد بكل تأكيد أن هناك متغيرات متعددة في القيادة، ولكنها أشارت إلى أن القادة لا يستطيعون أن يأملوا في أن يتعاملوا مع هذا المستوى العالي من التعقيد، ومن ثم ينبغي أن يركزوا على المتغير الأهم — العلاقة بين القائد والأتباع — لأنه إذا قرر الأتباع ألا يتبعوا القائد، فليس لأي شيء آخر قيمة. وقد قادهم ذلك إلى الإشارة إلى أن سلوك القائد ينبغي تعديله وفقًا لمستوى نضج الأتباع، الذي يتغير بمرور الوقت ويميل لأن يتبع المسار الآتي:

(١) غير قادر وغير راغب، الأقل نضجًا: أسلوب القيادة يستند إلى الأوامر/التوجيه.
(٢) غير قادر ولكن راغب: أسلوب قيادة يستند إلى الإقناع/التوجيه.
(٣) قادر ولكن غير راغب: أسلوب قيادة يستند إلى المشاركة/الدعم.
(٤) قادر وراغب، الأكثر نضجًا: أسلوب قيادة يستند إلى التفويض.

أثبتت هذه النظرية أنها إحدى أنجح النماذج في المجال التنفيذي؛ فهي حدسية وبسيطة ويسهل فهمها، ولكنها، نكرر ثانيةً، لا تتمتع إلا بالقليل للغاية من الدعم التجريبي الذي يثبت صحتها. أحد أسباب ذلك يتمثل في أن النموذج يتضمن مخاوف بشأن المستوى الإجمالي التراكمي لنضج الأتباع، الذي ربما لا يكون له وجود؛ وبعبارة أخرى، يجسد الأتباع مستويات مختلفة من المسئولية، ولا يعكسون معيارًا مركبًا فحسب. وسبب آخر قد يتمثل في أن معنى «النضج» ليس واضحًا حقًّا؛ هل يرتبط بالثقة، أم المهارة، أم الجهد، أم الحماس، أم السكون؟ وإذا كان كذلك، ما ثقل كل متغير من هذه المتغيرات؟ علاوة على ذلك، أي تفسير لنضج التابع نستخدمه هنا: تفسير القائد أم تفسير الأتباع؟ وماذا عن نضج (عدم نضج) القادة؛ مَنْ قال إنهم خارج هذه المعادلة؟

أما نظرية «العلاقة التبادلية بين القائد والتابع»، أو كما كانت تعرف في الأصل باسمها اللافت للانتباه «نظرية الاتصال الثنائية العمودية»، فإن القادة لا يطورون علاقة «معيارية» مع الأتباع، بل بدلًا من ذلك يكوِّنون علاقات مختلفة مع كل مرءوس،

ولكن بمرور الوقت تنقسم هذه العلاقات إلى مجموعتين مختلفتين، تكونت كل منهما من خلال الفعل المبدئي للقائد. ففيما يتعلق بالمجموعة المترابطة، يوفر القائد استقلالًا متزايدًا ومسئولية متنامية في المهام غير محددة المعالم، وإذا استجابت المجموعة على نحو إيجابي، فإن الفعل التبادلي التالي يصدِّق على أن هذه المجموعة «نواب» للقائد. ولكن إذا لم يوفر القائد إمكانيات متماثلة للمرءوسين، أو إذا رأى القائد أنهم يستجيبون بشكل غير منضبط، فبمرور الوقت يصبحون «مجموعة مفككة»، ويصبحون كمجموعة من «العمال» بدلًا من أن يكونوا نوابًا للقائد. هذه المجموعة ترتبط بالقائد على أساس تعاقدي (أو تعاملي) صرف؛ فهم يذهبون إلى العمل، ويبذلون أقل جهد، ويحصلون على الأجر، ويعودون إلى المنزل، ولا يهتمون بالعمل. ومع ذلك، فإنهم إذا فقدوا ضغط المسئولية في العمل الذي يقع على المجموعة المترابطة، فإنهم سيعانون، مع ذلك، ضغط عدم اليقين تجاه وظائفهم؛ فهم أول من سيفقدون عملهم.

ومرة أخرى، ليس للمنهج الحدسي إلا القليل من الدعم التجريبي لافتراضاته، وربما يكون استياء الأشخاص المنفكين عن المجموعة هو الذي يلغي مزايا تطوير علاقة أفضل مع الأشخاص المرتبطين بالمجموعة. بالإضافة لذلك، وكما رأينا في الفصل السابق، فإن بناء مجموعة مفككة تجسد قليلًا من السمات المرتبطة بالنموذج الأصلي للمجموعة المترابطة، على الرغم من أنه يعيق فعالية المؤسسة ككل، فإنه من الممكن أن يكون رد فعل «طبيعيًّا» للمجموعات، إن لم يكن جانبًا حتميًّا من الحياة الاجتماعية. لذا، بالنسبة للقادة، هل تتمثل الحيلة الحقيقية في محاولة الالتفاف على هذه المشكلات بينما في الوقت نفسه يحشدون أكبر عدد ممكن من أفراد المجموعة؟

من الممكن ومن المحتمل أن يكون أكثر مناهج نظرية الاحتمالية تعقيدًا هو المنهج الذي يرتبط بنظرية المسار–الهدف لروبرت هاوس. وهنا تتمثل مهمة القائد في تسهيل مسار الأتباع نحو الهدف الجماعي عن طريق إزالة العقبات ونشر الحماس باستخدام نمط من أنماط سلوك القائد الأربعة:

(١) القادة الموجِّهون، الذين ينقلون التوقعات ويطلبون اتباع القواعد من أجل إنهاء العمل المحدد بوقت لتحقيق معايير الأداء المطلوبة.

(٢) القادة الداعمون، الذين يظهرون اهتمامًا بحاجات الأتباع ورفاهيتهم ويخلقون مناخًا يظهر الدعم ويولد الاحترام المتبادل.

(٣) القادة المشاركون، الذين يشركون الأتباع في سلطة اتخاذ القرار.

(٤) القادة المعنيون بالإنجازات، الذين يضعون أهدافًا تمثل تحديات ويتوقعون مستويات عالية للغاية من الأداء.

في المقابل فإن تأثير القائد يكون متوقفًا على مجموعتين من المتغيرات: الأولى؛ بيئة العمل (الموقف) بما يشمل بنية المهمة ومجموعة العمل، ونظام السلطة، والأخرى؛ الأتباع بما يشمل مستوى قدراتهم (وإدراك هذه القدرات)، وتوجهاتهم نحو فكرة السلطوية وحاجتهم للانتماء، وحاجتهم إلى بنية هيكلية، وموقعهم من المنظومة (أولئك الذين يتمتعون بموقع داخلي قوي من المنظومة يؤمنون أن الأمور تخضع لسيطرتهم ويفضلون القيادة بالمشاركة، أما أولئك الذين يتمتعون بموقع خارجي قوي في المنظومة فيؤمنون أن الأمور تتحدد بالقدر أو بالحظ أو بالآخرين ويفضلون القيادة التوجيهية).

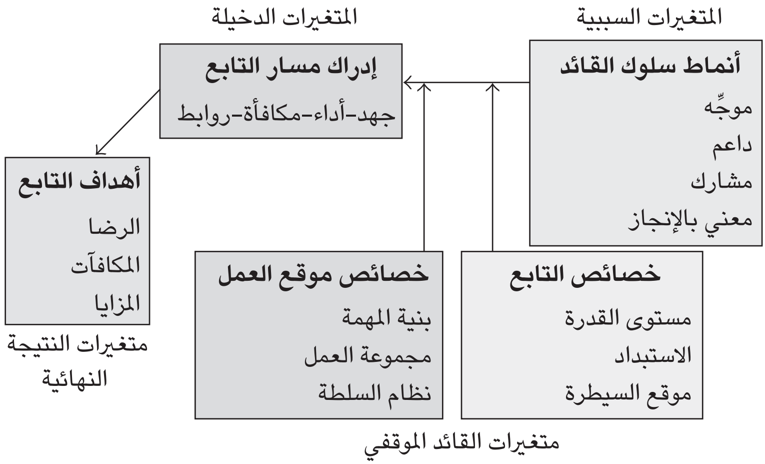
واشتق الشرح التفسيري للنموذج من نظرية التوقع التي نظرت إلى الحافز باعتباره خيارًا عقلانيًّا استنادًا إلى مستوى المجهود المبذول:

(١) احتمالية تأدية المهمة (التوقع).
(٢) احتمالية تلقي مكافأة نافعة (التكافؤ).
(٣) احتمالية تجنب نتائج غير مرغوب فيها.

في هذا المنهج، يمكن لأي قائد أن يتبنى أي نمط أو مزيج من الأنماط؛ بما يعني أنه ليس منهج سمات، ولكنه منهج تواؤمي سلوكي. ومع ذلك، فإن هناك ميلًا مفترضًا إلى أن أغلب الناس يفضلون الأنماط التي ربما تلائم أو لا تلائم متطلبات الموقف. إذا ما بدأت الآن في الارتباك بسبب كمية المتغيرات الكبيرة، فإن الشكل ٦-٢ يأتي كحزام أمان يقيك من الغرق.

إن دلالات كل ما سبق هو أن سلوك القائد ينبغي أن يزاوج بين متطلبات التابع وسمات الموقف، وينبغي أن يختار نمط سلوك القيادة المناسب لمساعدة الأتباع على تحقيق أهدافهم. وعلى ذلك:

- تتطلب المهام الغامضة قيادة موجِّهة من أجل تقليل الريبة وزيادة احتمالات تحقيق النتائج ورفع درجة جودتها.
- تتطلب البيئات المتوترة، أو المملة، أو المضجرة، أو الخطيرة، قيادة داعمة، مما يزيد من الثقة بالنفس ويقلل من الانزعاج من أجل زيادة احتمالات تحقيق النتائج ورفع درجة جودتها.




شكل ٦-٢: نظرية المسار–الهدف.[1]

- عندما يكون الأتباع مستعدين لتفويض المهام لهم، حينها يكون هناك حاجة إلى القيادة بالمشاركة.
- عندما يمتلك الأتباع توجهات نحو الإنجاز، فمن الملائم استخدام نمط القيادة المعني بالإنجاز.

يبدو هذا الأمر بديهيًّا إلى حد ما؛ فما الصعب هنا؟ الأمر الصعب هنا له ثلاثة أوجه: أولًا؛ تراكم الكثير من المتغيرات يجعل المهمة شبه مستحيلة؛ فإذا كنا قادرين على الحصول على تقييم موضوعي لكل متغير موجود، في الوقت الذي تراكمت فيه البيانات، فمن المحتمل أن يكون الموقف قد تغير بحيث يصعب التعرف عليه. ثانيًا: يشير ذلك ضمنيًّا إلى أننا نستطيع توفير درجة من الموضوعية في قياس السلوك البشري، ولكن يبدو أن هذا قد فاتنا. ثالثًا: ربما يرغب الأتباع بالفعل في أشياء متشابهة للغاية من قادتهم؛ فهم يحتاجون إلى التقدير والحماية. إن المشكلة هي أن القادة — وبالطبع كل القادة تقريبًا هم أتباع أيضًا على مستويات أخرى في التسلسل الهرمي — يدركون «واقعًا» مختلفًا. يميل القادة إلى الاعتقاد أن إتمام المهمة أمر حيوي، وبينما يكون القادة مهتمين

بالأتباع، فإن نظرة القادة إلى أعلى (المرتبطة بالمهمة) يراها الأتباع على أنها عدم اكتراث بهم. والمفارقة تتمثل في أن هؤلاء القادة أنفسهم «غير المكترثين» غالبًا ما يعتقدون أن قادتهم يظهرون عدم اكتراث مماثل بأتباعهم. هل هذه النزعة العامة تفسر أيضًا السبب في استجابة الأتباع على نحو مختلف للقادة أصحاب الكاريزما؟

## (٤) القيادة بالكاريزما

الكاريزما هي «موهبة أو قدرة فطرية» وأصلها الاشتقاقي نابع من الكلمة الإغريقية Kharisma، من kharis: «النعمة الإلهية» أو «المنة». في الواقع، يستخدم معظم الأشخاص هذا اللفظ الآن ليشير إلى شخص استثنائي يمتلك سمات أو قدرة تؤثر في أعداد كبيرة من الأشخاص أو تلهمهم. فبالنسبة لعالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر، الذي كان أول من كتب عن الكاريزما، فإن هؤلاء الأشخاص هم أصحاب النفوذ الذي يتخطى فهم معظم الناس وهم أيضًا نادرون جدًّا. ومن ثم فإن مفهوم ويبر عن الكاريزما — ما ينبغي أن أطلق عليه «الكاريزما القوية» — لا يدور حول الأشخاص ذوي الشخصيات القوية، بل حول الأشخاص الذين بإمكانهم حشد أتباعهم بطريقة سحرية. إنها بالأساس كانت ظاهرة غير منطقية وعاطفية ويمتلك حاملوها «رسالة» تفانٍ شديد حيال تحقيق الهدف. وقد يفسر ذلك أيضًا السبب في أنه من السائد أن يكون القادة أصحاب الكاريزما رجالًا؛ لأن أوقات الأزمات، التي ترتبط غالبًا بحرب ما، عادة ما تدعم قادة الجيش، الذين عادة ما كانوا ولا يزالون رجالًا. ومن النساء الشهيرات ذوات الكاريزما، بوديكا، وجان دارك، وإليزابيث الأولى، على سبيل المثال، وجميعهن يرتبطن بمعارك عسكرية. فعلى سبيل المثال: جان دارك لا ترتبط بالهزيمة العسكرية للإنجليز وحسب، بل ترتبط أيضًا بالمظهر الرجولي.

أفرد ويبر مساحة تصورية للقادة أصحاب الكاريزما من خلال التمييز بين القوة والسلطة — فالثانية دائمًا ما كانت مشروعة في أعين الأتباع، أما الأولى فلا تحتاج إلى أن تكون مشروعة — والتفرقة بين ثلاثة أنواع مختلفة من السلطة. تحدث السلطة التقليدية عندما يتبع الأتباع القائد؛ لأنهم دائمًا ما يفعلون ذلك، وربما أبلغ مثال على هؤلاء يتمثل في أتباع الملوك. وهناك السلطة القانونية الرشيدة، المعروفة باسم البيروقراطية، التي يتبع فيها الأتباع القادة؛ لأنه من المعقول من وجهة نظرهم أن يفعلوا ذلك، لا لأنهم دأبوا على فعل هذا. والنوع الثالث هو السلطة القائمة على الكاريزما. ولكن الكاريزما

لها قدرة متفردة على جذب الأتباع الذين يكونون متفانين لقوى الشخص الفائقة التي يبدو أنها توفر احتمالات حلول جذرية وغير معروفة حتى الآن لأزمة اجتماعية من نوع ما. في الواقع، أمثلة ويبر في الغالب يمثلها قادة دينيون، وهو يستفيد كثيرًا من رسالتهم، ومصيرهم، الذي يتجلى في إظهار المعجزات وتحقيق النبوءات. من وجهة نظر ويبر، القيادة بالكاريزما هي الصورة الوحيدة لـ «السلطة غير القهرية»، مع أنه من المريب افتراض أن الاختيار بين الجنة والنار الأبدية هو اختيار غير قهري. علاوة على ذلك، ولأن الكاريزما تتجسد في شخص، فإنها تموت مع هذا الشخص أو تصبح روتينية في المؤسسة، كما يحدث في الكنيسة.

مجرد أن قادة ويبر أصحاب الكاريزما يجيدون حشد الأتباع لا يعني أنهم بالضرورة ثوريون، ويمكن بالفعل أن يكونوا رجعيين يسعون إلى إعادة المجتمع إلى حالته السابقة، ولكنهم غالبًا ما يتسمون بالصفتين معًا؛ فيحاولون استعادة الماضي ولكن من خلال المضي قدمًا نحو مستقبل جديد فحسب. وهنا درس قيم للغاية لقيادة التغيير. إننا كثيرًا ما نفترض أن التغيير يتمحور حول المضي قدمًا نحو الأمام وترك الماضي وراء ظهورنا، ولكن وصف ويبر يشير ضمنًا إلى أن النجاح يرتبط بقدرة ذات وجهين على القيام بالاثنين معًا. يمكنك أن تجد مثالًا توضيحيًّا في الانتخابات الألمانية لعام ١٩٣٣. بينما كانت الأحزاب المحافظة تتذكر الأيام الخوالي، كان الحزب الديمقراطي الاشتراكي الحاكم يطلق حملة مفادها «الأمور لا تتحسن»، وكان الحزب الشيوعي ينظر بثبات نحو المستقبل الفاضل. كان النازيون فقط هم الذين جمعوا بين وجهات النظر الثلاث: يمكن لألمانيا أن تستعيد المجد السابق، ولكن ليس بالعودة إلى الوراء، وليس بالتجمد في مكانها، وبالطبع ليس من خلال التخلي عن الماضي لأجل مستقبل شيوعي غامض بديل. بل بدلًا من ذلك، سيتطلب الأمر رفض الحاضر، وتجنب المستقبل الشيوعي، وإعادة أمجاد الماضي من خلال استحضار جوهرها إلى مستقبل نازي بديل. ومن ثم، فإن قادة ويبر أصحاب الكاريزما — وقد حذر من أن القادة أصحاب الكاريزما قد يقوضون العالم الألماني القانوني الرشيد — كانوا غالبًا ثوريين محافظين، يرغبون في «استعادة الماضي من الحاضر خلال أوقات المحن».

هذه الموجة العاطفية للداعمين تشير ضمنًا أيضًا إلى أن الكاريزما قوة غير مستقرة في حد ذاتها وتثير عدم الاستقرار بشكل كبير. ويمكن للأتباع، بدرجة ما، أن يشاركوا القائد الكاريزما الخاصة به عن طريق الانضمام إلى مؤسسته، مع أن طول الفترة

الزمنية التي يمكن أن يدوم خلالها ذلك يعتمد على ما إذا كان القائد سيستمر في الإتيان بمعجزات بارزة كلما أراد أم لا. ويمكنك أن ترى تلك السمة بوضوح عندما نرى القادة السياسيين والمشاهير ومدربي الكرة ومقدمي البرامج الإذاعية ومن شابههم يشار إليهم بالبنان على أنهم هبة من الله في يوم، ثم في اليوم التالي يُحكم عليهم بالموت الرمزي (وفي بعض الأوقات بالموت الفعلي).

إلى جانب ذلك يجدر ملاحظة مدى تشبث الناس بالرغبة في الإيمان بقدرة القادة أصحاب الكاريزما على إنقاذهم في أوقات الخطر الشديد، وكيف أنه عندما لا يكون هناك مثل هذه الأزمات، نبتكرها في الأفلام والقصص (على غرار سلسلة هاري بوتر، وملك الخواتم، وما شابه)، كما لو أن حياتنا ليست حياة عادية فقط بل أيضًا مملة على نحو لا يطاق. ولنفس هذه الأسباب يتذكر كثير من الأشخاص الذين شاركوا في المعارك الحربية «أيام مجدهم» عندما تستحوذ عليهم «الحاجة إلى المشاركة في معركة». وربما لهذه الأسباب كثيرًا ما يعتقد أصحاب الكاريزما أنهم يحملون قَدَرًا كتبه آخرون. وكما قال تشرشل عندما تولى منصب رئاسة الوزراء في عام ١٩٤٠: «لا يمكن أن يكون هذا الأمر مصادفة، إنه أمر مقدر. لقد خلقت لهذا المنصب.» وكذلك ربما تفسر الكاريزما مقولة اللورد أكتون في رسالته إلى الأسقف ماندل كريتون (١٨٨٧) التي تقول: «السلطة مفسدة، والسلطة المطلقة مفسدة مطلقة. ودائمًا تقريبًا ما يكون العظماء فاسدين.»

إذا كان ويبر قد ركز على الطبيعة الاستثنائية لما أطلقت عليه اسم الكاريزما «القوية»، فقد جادل الكثير من الدارسين والباحثين منذ ذلك الحين بأن مفاهيمه لا يمكن تطبيقها عمليًّا وتُستخدم بشكل ثنائي؛ إما أن تكون صاحب كاريزما أو لا، وليس هناك جدل حيال التصنيف. بدلًا من ذلك، اختار الكثيرون النظر إلى الكاريزما على أنها متسلسلة أقرب إلى الشخصية المنفتحة من البشر الاستثنائيين الذين كان ويبر مهتمًّا بهم. وفي هذه التفسيرات للكاريزما (الضعيفة)، تعتمد العلاقة بين الفرد (القائد) والأتباع على قيم أيديولوجية (وليست مادية) راسخة ومشتركة، حيث يحقق القادة أصحاب الكاريزما إنجازات استثنائية (وليست خارقة) من خلال الأتباع شديدي الإخلاص لقادتهم، الذين يثقون بهم بدرجة كبيرة. وفي خضم هذه الظروف، يكون الأتباع على استعداد للقيام بتضحيات شخصية من أجل تحقيق الرؤية المشتركة، وليس هناك ضرورة لوجود الأزمات المستمرة ولا المعجزات المستمرة.

إن هذا يحمل تشابهًا غريبًا مع القيادة التحويلية، التي طورها بشكل أساسي ماكجريجور بيرنز، الذي فرَّق بين هذه القيادة والقيادة بالكاريزما والقيادة التبادلية.

فمن وجهة نظر ماكجريجور بيرنز، كانت القيادة التبادلية مقصورة على علاقة تبادلية بين القائد والتابع؛ بالرغم من أنه سواء أكان هذا التبادل اقتصاديًّا (مثل الأجور)، أو اجتماعيًّا (مثل الترقية)، أو نفسيًّا (مثل الصداقة)، أو كان أقل ملاءمة من كونه تبادلًا، فإنه شائع جدًّا، وهو محدود للغاية في تأثيراته. وعلى النقيض، لم تكن القيادة التحويلية عملية تبادلية على الإطلاق ولكنها حدثت عندما لجأ القادة التحويليون إلى قيم الأتباع متجاوزين اهتماماتهم الشخصية. بالطبع ربما يمتلك القادة أصحاب الكاريزما علاقة تبادلية أيضًا مع أتباعهم ولكنها علاقة تعتمد على تبادل الهوية. على الرغم من ذلك، فإن هذه القدرة على ترقية رؤية الأتباع من العادية إلى الاستثنائية تتطلب الكاريزما، ولكن ليس كل القادة أصحاب الكاريزما قادة تحويليين. فمن وجهة نظر ماكجريجور بيرنز، القادة أصحاب الكاريزما الذين لا يتسمون بالتحويلية يعدون «ممارسين للسلطة»، أي قادة يحصلون على التزام من الأتباع يفي بمصالح القائد وليس بمصالح الأتباع. وأخيرًا، هذا النوع من القادة يميلون إلى بث مستوى عالٍ من التبعية بين أتباعهم، في حين يبدو أن القادة التحويليين يعملون بالمبدأ المعاكس، أي يمنحون سلطات لتابعيهم ولا يسلبونهم السلطة؛ حيث يضمنون التزامًا بمجموعة من المثل وليس التزامًا نحو شخص مثالي.

لقد حذا الكثيرون حذو ماكجريجور بيرنز، حيث ميَّز زاليزنيك بين القادة «الأصحاء» و«غير الأصحاء» من الناحية النفسية، في حين فضل هاويل تقسيم القادة إلى قادة «اجتماعيين» وقادة «شخصيين»، وقارن باس بين القادة «التحويليين الحقيقيين» والقادة غير الحقيقيين أو «التحويليين الزائفين». وتبدو لي المشكلة كامنة في أن كل هذه التقسيمات متأصلة في الأخلاقيات الشخصية للمراقب؛ فحيث إننا لا نعتمد نوعًا معينًا من القادة، فإننا نطلق عليهم قادة غير أصحاء أو زائفين وما إلى ذلك. ولكن هذا الأمر يغفل عن هدف الكاريزما: لا يهم هل المراقبون الأكاديميون غير متأثرين بتحذيرات المتعصبين دينيًّا أو الوحوش السياسيين أم لا، بل ما يهم هو هل الأتباع يتأثرون بها أم لا. وفي هذه الظروف، ليس الهدف تجاهل البعد الأخلاقي للقيادة بالكاريزما، ولكن الهدف هو سؤال أنفسنا: هل الأتباع يؤمنون بأن قادتهم أصحاب الكاريزما يتصرفون بشكل أخلاقي أم لا؟

يعني ذلك أيضًا أننا في حاجة إلى الحذر من القادة أصحاب الكاريزما. فربما يكونون ذوي أهمية في الأزمات، ولكن ربما يرغمون على إبقاء الأزمة مستمرة، إذا كانت تسوية

الأزمة سوف تقوض نفوذهم. وربما يحققون مستويات استثنائية من حشد الأتباع، ولكن ربما لا يكون هذا الحشد دائمًا لأسباب قد نتفق معها. وربما يثبتون أهميتهم في التغلب على مأزق التذبذب أو الحيرة، ولكن عندما يموتون، هل تبقى إنجازاتهم أم أن أعمالهم هذه، على غرار الأشخاص الموهوبين، تضعف إمكانية القيام بأي عمل أو فعل باقٍ من قبل الغالبية العظمى من البشر؟ في الفصل التالي، أرغب في إلقاء نظرة على الطرف الثاني، الأتباع؛ هل لهم دور في كل هذه الأمور، وإذا كان لهم دور، فما هو؟

## هوامش

(1) From "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971): 321–38.

الفصل السابع

# ماذا عن الأتباع؟

إن الكلمة الإنجليزية Follower بمعنى تابع مشتقة من الكلمة الإنجليزية القديمة Folgian والكلمة الاسكندنافية القديمة Fylgja، التي تعني يصاحب، أو يساعد، أو، للمفارقة، يقود. والمعاني الثلاثة الأولى التالية للكلمة إيجابية نسبيًّا:

(١) شخص عادي يتقبل قيادة شخص آخر له.
(٢) شخص يسافر وراء آخر أو يتبعه.
(٣) الشخص الذي يتبع، المتعقب، المصاحب، الحواري، المرافق التابع، الداعم.

مع ذلك، تتضح الصورة السلبية لـ «التابع» بشكل أوضح في التعريفات التالية:

(٤) شخص أو نظام يعوض افتقاد التمرس أو الغباء الطبيعي عن طريق الاتباع الفعال لبعض الإجراءات البسيطة التي اتضحت فعاليتها في الماضي.
(٥) عشيقة، مومس.
(٦) (المحرك البخاري) الحافة البارزة القابلة للخلع في المكبس.
(٧) جزء من آلة يستقبل الحركة من جزء آخر.
(٨) اللغة الاسكتلندية: اللقب الذي ينتهي بالمقطع "agh" أو "augh" = «تابع لـ» — Cavanagh = «تابع كيفين».

إن قراء الكاتب البريطاني هاري إنفيلد الذين يعرفون شخصيته الساخرة كيفين — وهو مراهق يمثل كابوسًا من التجهم وعدم المسئولية — سوف يلاحظون تحجيم دور التابع في ضوء «القائد» الأعلى منزلة. وبالطبع، عند حصر السمات المطلوبة من القادة الرسميين، من المعتاد لفصل دراسي أن يفكر في أي عدد من السمات: الكاريزما، الطاقة،

الرؤية، الثقة، التسامح، مهارات التواصل، «الحضور»، القدرة على القيام بمهام متعددة، مهارات الإنصات، الحسم، بناء الفريق، «التميز»، المهارات الاستراتيجية، وما إلى ذلك. ليس هناك قائمتان لسمات القائد يقدمهما طلاب القيادة أو القادة تبدوان متطابقتين أبدًا، وليس هناك إجماع حول السمات أو الصفات أو الكفاءات؛ أيها تعد ضرورية وأيها غير ضروري. في الواقع، الجانب الأكثر إثارة في تحديد القائمة هو أنها في الوقت الذي تكتمل فيه فإن الوصف المقبول الوحيد لصاحب هذه المهارات هو «الرب». وبصرف النظر عما إذا كانت هذه السمات متناقضة أم لا، فمن المستحيل عادة على أي شخص أن يذكر قادة يتسمون بكل هذه الصفات، على الأقل بأي درجة مؤثرة؛ مع أنه من الواضح أن هذه السمات ضرورية من أجل نجاح المؤسسة. ومن ثم فإننا أمام مفارقة: القادة الذين يمتلكون كل هذه السمات — القادة الكاملون — ليس لهم وجود، ولكن يبدو أننا في حاجة إليهم. وبالطبع تظهر الشكاوى من القادة أو المطالبات بمزيد من القيادة أو بتحسينها على نحو منتظم حتى إنه يمكن للفرد أن يفترض أنه كان هناك وقت كان فيه القادة الجيدون في كل مكان. وللأسف، التجول بين أروقة ماضي القيادة يكشف عدم وجود ماض مشرق، ولكن بالأحرى توق شديد إلى مثل هذه الحقبة. إن الأساطير الحديثة مثل «أسطورة القيادة» — الحقبة التي كان فيها القادة الأبطال موجودين ويحلون كل مشكلاتنا — ليست وهمية فحسب، بل تأتي بنتائج عكسية دون شك؛ لأنها ترسم نموذجًا للقيادة لا يمكن للقلة القليلة، إن وُجدت من الأساس، أن تضاهيه، ومن ثم فإنها تكبح تطور القيادة بكل ما فيها من مثالب. ولا ينبغي أن نعجب إذن — على سبيل المثال — من رؤية إعادة نشر إعلانات الوظائف الخالية التي تبحث عن مديرين للمدارس عندما تكون احتمالات النجاح خارجة عن سيطرة الأفراد أو التي تحدد بوضوح صفات لا تنطبق إلا على الرجل الخارق أو المرأة الخارقة، بحيث إنه فقط يتقدم للوظيفة من يستطيعون السير على الماء، والمثل الروماني القديم: «ليس هناك شخص معصوم من الخطأ» ليس موجهًا لمثل هؤلاء القادة.

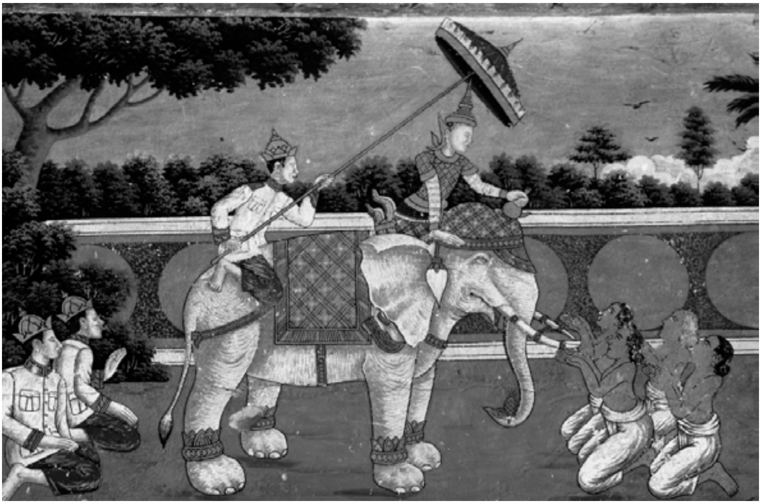
إن الحل التقليدي لهذا النوع من مشكلات التعيين، أو الضعف المدرك لدى المديرين التنفيذيين المعاصرين أو مديري الخدمات العامة أو المؤسسات غير الهادفة للربح، هو المطالبة بمعايير تعيين أفضل لكي يُستبعد «الضعفاء»، ويُترك «الأقوياء» ينقذون الموقف. ولكن هذا الحل يعيد إنتاج المشكلة ولا يحلها. وثمة منهج بديل يقضي بالبدء من الوضع الذي نحن فيه، وليس من الوضع الذي نرغب أن نكون فيه: باعتبار كل القادة — لأنهم

بشر — أفرادًا يعانون نقصًا، وليس بالنظر إلى كل القادة على أنهم تجسيد لما نحب نحن — الأتباع الفانين ذوي العيوب — أن يكون فيهم؛ الكمال. إن المنهج الأول يشبه «الفيل الأبيض» بمعناه المعجمي وله معنيان هما: وحش خرافي معبود، وهدف غالٍ وطائش. وبالفعل، في التاريخ التايلاندي، يقدم الملك فيلًا أبيضَ للنبيل الأقل تفضيلًا لديه؛ لأن المتطلبات الغذائية والدينية للفيل سوف تتلف النبيل.

إن الفيل الأبيض أيضًا تعبير عن منهج أفلاطون في القيادة؛ فمن وجهة نظره، كان السؤال الأهم هو: «من يجب أن يقودنا؟» بالطبع كانت الإجابة هي: الأكثر حكمة فينا؛ الشخص الذي يمتلك أكبر قدر من المعرفة ومهارة وقوة وموارد من كل نوع. إن هذا المنهج يعكس معايير بحثنا الحالية عن القادة المعصومين ويقودنا بحق نحو اختيار الشخصيات ذات الكاريزما، والأكثر تأثيرًا، والشخصيات التي سيستبدل سحرها الجذاب، ورؤيتها الذكية، وقوتها الشخصية كل الفاشلين التافهين البائسين الذين عيناهم من قبل في هذا المنصب، مع أننا بشكل غريب للغاية نستخدم نفس معايير الاختيار. وما لم يكن القادة الجدد ملوكًا وفلاسفة أفلاطونيين بالفعل ويملكون حكمة استثنائية، فسوف يفشلون بالتأكيد عاجلًا أم آجلًا، وحينها ستحدث الفوضى من جديد، وتأتي على الأرجح بنفس النتيجة.

بالطبع، من وجهة نظر أفلاطون، كان من المرجح أكثر أن القادة رجال: فرغم كل شيء، لم تكن النساء الإغريقيات مواطنات حتى في بلدهن، بالرغم من أن أفلاطون اعترف بالفعل بأنه كان ممكنًا نظريًّا أن تمتلك إحدى النساء كل المتطلبات الطبيعية للقيادة. ومنذ زمن أفلاطون، تغيرت الافتراضات حيال دور نوع الجنس في القيادة تغيرًا كبيرًا، برغم أنه قد ثبت أن ظهور النساء كقائدات محدود للغاية وثابت على نحو ملحوظ (انظر الفصل ٥).

ثمة منهج آخر بديل يتمثل في البدء بنقاط الضعف المتأصلة لدى القادة والعمل على منعها وكبحها، بدلًا من افتراض أنها لن تحدث. ووضع كارل بوبر أساسًا راسخًا لهذا في مبادئه، تمامًا مثلما يمكننا أن ندحض النظريات العلمية بدلًا من إثباتها، لذا ينبغي أن نتبنى آليات تكبح القادة بدلًا من تسليم أنفسنا لهم. فمن وجهة نظر بوبر، كانت الديمقراطية آلية مؤسسية لعدم انتقاء القادة بدلًا من كونها ميزة في حد ذاتها، وحتى على الرغم من وجود أنظمة ديمقراطية قليلة قيمة تعمل داخل مؤسسات غير سياسية، فإنه يمكن تكرار نفس العمليات في أي مكان آخر. ومن ناحية أخرى، وعلى

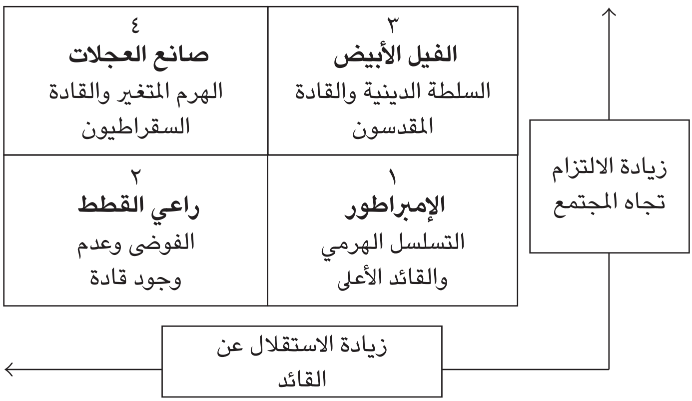


شكل ٧-١: الفيل الأبيض. (© Mireille Vautier/Alamy)

الرغم من أن القادة المعصومين هم نتاج خيالي لعقول الأتباع غير المسئولين والخيال الخصب للأشخاص المثاليين الذين يختارون الموظفين، فعندما يشكك الأتباع في توجهات قائدهم أو مهارته، فإن هؤلاء المتمردين عادة ما يُستعاض عنهم بأتباع «أكثر توافقًا مع استراتيجية التفكير الحالية»، الذين يُعْرَف عنهم أيضًا «الموافقة الدائمة». وبعد ذلك، يتحول هؤلاء الأتباع إلى أتباع غير مسئولين عادة ما تكون نصيحتهم لقائدهم مقصورة على الموافقة الهدامة؛ فربما يعلمون أن قائدهم مخطئ، ولكن لديهم كل الأسباب التي تجعلهم لا يقولون ذلك، ومن ثم فإنهم يوافقون على تدمير قائدهم وربما مؤسستهم أيضًا.

مع ذلك، أشارت تحذيرات بوبر حيال القادة إلى أنه من مسئوليات الأتباع منع أخطاء القادة وأن يظلوا كالمتمردين البنائين يساعدون المؤسسة على تحقيق أهدافها وعدم السماح لأي قائد بتقويضها. وهكذا فإن المنشقين البنائين ينسبون مبدأ الجهل الخاص بسقراط إلى قادتهم بدلًا من أن ينسبوا لهم مبدأ المعرفة الأفلاطونية؛ فهم يعرفون أنه لا أحد معصوم ويتصرفون وفق ذلك.

بالطبع، من أجل نجاح ذلك الأمر، ينبغي أن يظل الأتباع ملتزمين بأهداف المجتمع أو المؤسسة (وبالطبع عادة ما يكون هناك أسباب جيدة لعدم الالتزام نحو مؤسسة لا تملك التزامًا متبادلًا نحوك) وفي الوقت ذاته يحتفظون بروح الاستقلال عن نزوات قادتهم. إن هذا الخليط المتناقض من الالتزام والاستقلال يمثل التربة الأخصب لإنبات الأتباع المسئولين. ويوضح الشكل ٧-٢ التركيبات الممكنة لهذا الخليط من الالتزام والاستقلال. ومرة أخرى، هذا المخطط من أجل التوضيح فقط ويمثل سلسلة من «النماذج المثالية» الخاصة بويبر التي ليست «مثالية» بأي معنى قياسي ولا «نمطية» بأي معنى عام. بل على العكس، هذه الأنواع إنما هي موجودة لأغراض تجريبية، ومصممة لتشير إلى العواقب القصوى للمواقف النظرية المتناقضة وتركز عليها.




شكل ٧-٢: القيادة والتبعية والالتزام والاستقلال.

على الرغم من هذه التحفظات فإن المربع ١ — التسلسل الهرمي — يتضمن على الأرجح أكثر الصور النموذجية للعلاقة بين القادة والأتباع، حيث يعمل التسلسل الهرمي تحت قائد يعتبر أعلى منزلة عن أتباعه بقوة السمات «الشخصية» المساعدة من الذكاء والرؤية والكاريزما وما شابه ذلك، ومن ثم فإنه يكون مسئولًا عن حل جميع مشكلات المؤسسة. ومثل هذه الطموحات الاستبدادية يظهر صداها في اسم القائد من هذا النوع؛ الإمبراطور. وبدوره، يخلق هذا الأمر أتباعًا يلتزمون جزئيًّا فحسب بأهداف المؤسسة —

غالبًا لأنها تقتصر على الأهداف الشخصية للقائد — ومن ثم يظل الأتباع «غير ملتزمين» حرفيًّا من خلال الموافقة الهدامة التي ترتبط بغياب المسئولية.

المربع ٢ متأصل في مستوى مشابه من عدم الاهتمام بالمجموعة، ولكن باقترانه بزيادة في مستوى الاستقلال عن القائد، فإن العاقبة تكون «فوضى» تامة — بدون قيادة — بدون المجتمع الذي يزعم مناصرو الفوضوية أنه سينتج بشكل تلقائي من غياب القادة. وتتمثل النتيجة في وجود قائد يشبه «راعي القطط»، وهي مهمة مستحيلة. سوف نعود إلى الحديث عن الفوضوية في الفصل الأخير.

يولد المربع ٣ — السلطة الدينية — روح المجموعة تلك بقدر كبير ولكن فقط لأن اعتبار القائد معصومًا من الخطأ هو الذي يُجبر أتباعه المؤيدين على الطاعة من خلال المتطلبات الدينية؛ الفيل الأبيض المذكور آنفًا. إن هذه الموافقة تظل بناءة فقط في حالة كون القائد معصومًا بالفعل، ويمتلك معرفة لا حدود لها وقوة لا يمكن التشكيك فيها. ومع ذلك، من الواضح أنه على الرغم من خلق الكثيرين من أصحاب الكاريزما طوائف يمكن ظاهريًّا أن تقع ضمن هذه الفئة، فإن الموافقة تصبح هدامة لأن القائد في الحقيقة غير معصوم، ويضلل أتباعه بدلًا من قيادتهم لما هو في مصلحتهم.

يشير المربع ٤ — الفئة الأخيرة، الهرم المتغير — إلى مؤسسة يدرك القادة فيها أوجه القصور لديهم، وفق نظرية سقراط، ومن ثم فإن القيادة تتوزع وفق متطلبات المكان والزمان (يعتبر فريق التجديف مثالًا جيدًا على الهرم المتغير، ففيه تنتقل القيادة بين موجه الدفة، والقائد، والمجدف، والمدرب، اعتمادًا على الموقف). إن هذا الاعتراف بأوجه النقص لدى أي قائد يتطلب من الأتباع المسئولين تعويض أوجه القصور تلك، ويُخدم هذا الهدف خدمة جيدة من خلال المعارضة البناءة التي يكون الأتباع فيها مستعدين لمعارضة قائدهم إذا تبين أن القائد يتصرف بما يخالف مصالح المجموعة.

ربما نوضح هذه النقطة من خلال قصة صينية قديمة يحكيها فيل جاكسون مدرب فريق شيكاجو بولز الذي يعد ظاهرة في نجاحه. ففي القرن الثالث قبل الميلاد احتفل الإمبراطور الصيني ليو بانج بتوحيده للصين بإقامة مأدبة جلس فيها محاطًا بنبلائه وخبرائه العسكريين والسياسيين. وبما أن ليو بانج لم يكن نبيلًا بالوراثة ولا خبيرًا عسكريًّا أو سياسيًّا، سأل أحد الضيوف شين سين، وهو واحد من الخبراء العسكريين، عن سبب كون ليو بانج هو الإمبراطور. كانت إجابة شين سين سؤالًا طرحه على السائل: «ما الذي يحدد قوة العجلة؟» أجاب الضيف بأن ما يحدد قوتها هو الأسلاك، ولكن

شين سين رَدَّ قائلًا: «إن مجموعتين من الأسلاك المتطابقة في القوة لا تجعل عجلتين متطابقتين في القوة بالضرورة. على النقيض، القوة أيضًا تتأثر بالمسافات بين الأسلاك، وتحديد المسافات هو الفن الحقيقي لصانع العجلات.» ومن هنا، بينما تمثل الأسلاك الموارد المجتمعة الضرورية لنجاح المؤسسة — والموارد التي يفتقدها القائد — فإن المسافات بينها تمثل استقلال الأتباع الذي يكفل نموهم هم أنفسهم ليصبحوا قادة.

باختصار، إن جمع المواهب المختلفة اللازمة لنجاح المؤسسة هو ما يميز القائد الناجح من القائد غير الناجح؛ لا يحتاج القادة أن يكونوا كاملين، ولكن على النقيض، عليهم أن يدركوا أن أوجه القصور في معرفتهم وقوتهم سوف تقودهم في النهاية إلى الفشل ما لم يعتمدوا على قادتهم الأتباع وأتباعهم في تعويض جهلهم وضعفهم. إن الأفيال البيضاء — ذات الفراء الأبيض — موجودة بالفعل، ولكنها نادرة للغاية حتى إنها لن تستطيع إخراجنا من هذا الوحل المؤسسي؛ فالأفضل أن نجد صانع عجلات جيدًا ونبدأ تحريك العجلة المؤسسية. في الواقع تعد القيادة ملكية ونتيجة للمجموعة بدلًا من كونها ملكية ونتيجة للقائد بمفرده. علاوة على ذلك، بينما تُولد الأفيال البيضاء، فإن صانعي العجلات يُصنعون. وفي الواقع يعد التشابه مفيدًا في التمييز بين تعلم أصول تربية النوعين، فبينما لا يحتاج الأشخاص، الذين يعتقدون أنهم وُلدوا ليقودوا، إلى معلمين أو ناصحين، وإنما مجرد أتباع متوسلين، فإن صانعي العجلات عليهم أن يكونوا تلاميذ ليتعلموا كيفية صنع العجلة، وهي عملية تلعب فيها المحاولة والخطأ دورًا كبيرًا.

## (١) القيادة كإله لأشياء صغيرة

ثمة حل آخر لهذه المفارقة يتمثل في وجوب تحويل التركيز من القائد ليصبح منصبًّا على «القيادة»، وعلى هذا — باعتبار القيادة ظاهرة اجتماعية — ربما توجد سماتها بشكل جيد داخل فريق القيادة أو الأتباع حتى لو لم يكن هناك فرد يمتلكها جميعًا. وبهذا فإن طاقم «السفينة» على سبيل المجاز وليس قبطان السفينة وحده، هو الذي سيمتلك متطلبات بناء المؤسسة والحفاظ عليها، ومن ثم الحاجة إلى التركيز على القيادة لا على القائد. بعبارة أخرى، بدلًا من قصر القيادة على الآلهة، ربما تُربط بدلًا من ذلك بالجانب المقابل. وكما تقول أرونداتي روي عن روايتها: «من وجهة نظري فإن إله الأشياء الصغيرة هو عكس الإله. فالإله شيء كبير وهو المتحكم.» وهنا أود أن أقترح أن القيادة تصاغ بشكل أفضل على أنها «إله الأشياء الصغيرة».

الفكرة المهمة إذن هي أنه لا يوجد عمل واحد فقط، بل يوجد الكثير من الأعمال الصغيرة التي يقوم بها الأتباع والتي تتجمع معًا لتصنع فارقًا. إن هذا لا يتساوى مع قولنا إن الأعمال الصغيرة بمنزلة «نقاط التحول»، ولكن يتساوى بالأحرى مع قولنا إن الأعمال الكبيرة هي نتائج تراكم الأشياء الصغيرة. إن المؤسسة ليست ناقلة نفط تتوجه حيثما يدير القبطان دفتها، بل هي نظام حي ومتغير، شبكة من الأفراد؛ اتجاهها وسرعتها ليسا إلا نتيجة للكثير من القرارات والأفعال الصغيرة. أو كما يقول ويليام لوندز (١٦٥٢–١٧٢٤)، رئيس هيئة الضرائب على الأراضي في عهد الملكة آن: «اعتنِ بالقروش وسوف تعتني الجنيهات بنفسها.» وتُرجمت هذه المقولة بتصرف لتصبح: «اعتنِ بالأشياء الصغيرة وسوف تعتني الأشياء الكبيرة بنفسها.» ولكن الشيء المهم هنا هو الانتقال من البطل المفرد إلى الأبطال المتعددين. وهذا لا يعني أن الرؤساء التنفيذيين ومديري المدارس ورئيس الأمن وجنرالات الجيش وما شاكلهم غير مناسبين؛ إن دورهم حيوي كما سنرى في الفصل الأخير. فبالفعل استعدادهم لاتخاذ القرارات «الكبيرة» ربما يكون نابعًا من تراكم الكثير من الأعمال البسيطة والقرارات الصغيرة.

وهناك طريقة أخرى للتعبير عن ذلك وهي أن التركيز التقليدي لكثير من دراسات القيادة — إجراءات اتخاذ القرارات من قبل القادة الأفراد — يشار إليه على نحو أفضل بأنه نتاج للأنشطة «المنطقية» الخاصة بأفراد المؤسسة. وكما يقول ويك: إن ما يعد «واقعًا» هو إنجاز متراكم ومستمر، حيث يحاول الأشخاص أن يجدوا معنى في «الأشياء تافهة القيمة» المحيطة بهم، بدلًا من نتائج اتخاذ القرارات بعقلانية بواسطة القادة. ولا يعني ذلك أن نشاط إضفاء المنطقية نشاط ديمقراطي؛ لأنه دائمًا ما يوجد أشخاص منهمكون فيه أكثر من غيرهم، وهؤلاء القادة هم «المحترفون»؛ الأشخاص الذين يضفون معنى على المواد المتنوعة التي يواجهون بها مشكلة معينة ويستطيعون بناء حل جديد لهذه المشكلة من مجموع تلك المواد. وبسبب ذلك، كثيرًا ما يعتمد النجاح أو الفشل على القرارات البسيطة والأفعال الصغيرة، عن طريق القادة وعن طريق «الأتباع» الذين «يقودون» أيضًا. وهذا لا يشير ضمنيًّا إلى أنه ينبغي علينا أن نتجاهل سؤال أفلاطون القائل: «من يجب أن يحكمنا؟» ولكن يشير إلى زيادة التركيز على سؤال بوبر القائل: «كيف يمكننا أن نوقف حكامنا عن تدميرنا؟» في الواقع، لا يمكننا أن نضمن وجود قادة معصومين، ولكن لأننا نركز على آليات الاختيار، فإن الأشخاص الذين يصبحون قادة

رسميين غالبًا ما يفترضون أنهم معصومون، ومن ثم من المرجح أكثر أن يرتكبوا أخطاءً قد تؤثر علينا نحن الأتباع وتدمر مؤسساتنا.

خذ على سبيل المثال نائب القائد البحري البريطاني سيئ السمعة السير جورج ترايون الذي تسببت أفعاله في ٢٢ يونيو ١٨٩٣ قبالة شاطئ سوريا في فقدان سفينته «فيكتوريا»، بعد أن أصر على أن يستدير صفا الأسطول البريطاني كل في اتجاه الآخر في حين لم تكن هناك مسافة كافية. وعلى الرغم من تحذيرات أتباعه بأن هذه العملية مستحيلة، فقد أصر ترايون على تنفيذها وغرق ٣٥٨ بحارًا من بينهم ترايون نفسه. وفي المحاكمات العسكرية اللاحقة للقائد البحري ماركام قائد سفينة «كامبرداون» التي حطمت «فيكتوريا»، سُئل: «إذا كنت تعلم أن هذا خطأ، فلماذا امتثلت للأمر؟» فأجاب بقوله: «اعتقدت أن الأدميرال ترايون لديه حيلة خفية.» رأت المحكمة أن ترايون هو الملوم، ولكنها رأت أيضًا أن «تشجيع الأتباع على التشكيك في رؤسائهم أمر مهلك للبحرية». ومن ثم يمكن تحريف مقولة بيرك لتصبح: فشل القيادة لا يتطلب من التابع الجيد سوى ألا يفعل شيئًا.

ليست إغراءات العلم بكل شيء هذه قاصرة على قادة الجيوش الوطنية أو القادة السياسيين، فعلى سبيل المثال: عندما تحطمت طائرة «إير فلوريدا ٩٠» («بالم ٩٠») في ١٣ يناير ١٩٨٢ في الأحوال الجوية السيئة، كان واضحًا من المحادثة بين قائد الطائرة لاري ويتون والضابط الأول عليها روجيه بيتيه أن الضابط لم يكن مقتنعًا بأن الطائرة مستعدة للطيران، ومع ذلك فإن فشله في إيقاف ويتون عن المضي قدمًا أدى بدون قصد إلى تحطم الطائرة. ونفس الأمر حدث في حادث تحطم الطائرة في تنيريف حيث اعتقد مساعد الطيار أن هناك مشكلة ولكنه فشل في منع الطيار من الإقلاع في موقف خطير؛ لأن تحذيراته كانت «مخففة» للغاية (كانت هناك طائرة أخرى تقلع أمامهم مباشرة، ودون معرفة مساعد الطيار، لم يكن الطيار قد تلقى إذنًا بالإقلاع). في الواقع، لدى الهيئة الملكية البريطانية للطيران آلية «أمان» في نظام إدارة موارد طاقم الطائرة تسمح بفعالية لأي عضو في طاقم الطائرة — أيًّا كانت رتبته — أن يطلب من القائد عدم الإقلاع أو الهبوط، بنفس الطريقة الموجودة في الجيش والبحرية البريطانية في أنظمة «إيقاف إطلاق النيران» التي تسمح للمجندين الأقل رتبة بتخطي رؤسائهم أثناء إطلاق النار عندما يدرك المجندون خطرًا لا يراه رؤساؤهم.

واجه ألفريد سلون، رئيس شركة جنرال موتورز، مشكلة مشابهة لهذه المشكلة مع مجلس إدارته ولكنه كان قادرًا على إدراك مظاهر الموافقة الهدامة:

«أيها السادة، أعتقد أننا نوافق تمامًا على هذا القرار؟»

(موافقة بالإيماء بالرأس.)

«حسنًا، أقترح إرجاء المناقشات حول هذا الموضوع حتى اجتماعنا القادم من أجل منح أنفسنا وقتًا لتكوين اعتراضات وربما اكتساب بعض الفهم لما يدور حول هذا القرار.»

ومنذ ثلاثمائة عام مضت قال الساموراي الياباني ياماموتو تسونيتومو عبارة مشابهة:

كان هناك مؤتمر كبير في العام الماضي أوضح فيه أحد الحضور رأيه المعارض وقال إنه عازم على قتل قائد المؤتمر إذا لم يقبل اعتراضه. وصُدِّق على هذا الاقتراح. وبعد انتهاء المؤتمر قال الرجل: «كانت موافقتهم سريعة. أعتقد أنهم ضعفاء ولا يمكن الاعتماد عليهم كمستشارين للرئيس.»

ما الذي يمكن فعله حيال هذه المشكلة؟ من الواضح أن شرط النصيحة الصادقة التي تأتي في وقتها للقادة — المعارضة البناءة — يمثل حلًّا مناسبًا، ولكنه واضح بنفس الدرجة، أولًا بأن القادة يميلون لإحباط ذلك عن طريق توظيف وتعيين أتباع «أكثر انسجامًا مع المنهج العام»، وعادة ما يعني ذلك المتملقين الذين يقدمون الموافقة الهدامة. علاوة على ذلك فإن عدم استعداد القادة للاعتراف بالأخطاء يعزز اعتقاد الأتباع بأنهم معصومون. وتاريخيًّا فإن «مهرج» الملك هو الوحيد الذي يمكنه تقديم معارضة بناءة وينجو بحياته، ويرجع ذلك في الأساس إلى أن النصيحة تكون مغلفة بالمزاح، ومن ثم يمكن أن يرفضها الملك علنًا، وإن كان يستطيع إعادة التفكير فيها بروية أكبر منفردًا بعد ذلك. ربما ليس هناك مثال أفضل لهذه المشكلة وأهمية هذا الدور من المهرج في مسرحية شكسبير «الملك لير».

حُذِّر الملك لير، الذي تنازل عن مملكته لابنتيه كاستعراض للشجاعة والقوة، أولًا من قبل تابعه المخلص كنت، بأن هذا العمل متهور، ولكن كنت تعرض للنفي بسبب

صدقه. ثم حاول المهرج بعدها تقديم نفس النصيحة ولكنه فعل ذلك من خلال سلسلة من الألغاز التي بدأ لير يفهمها بعد فوات الأوان للأسف:

**المهرج:**

اللورد الذي أشار عليك
بالتنازل عن ملكك،
أحضره إلى هنا بجواري،
وقِفْ مكانه:
فورًا ستجد أمامك اثنين من المهرجين
أحدهما حلو والآخر مر
الأول يرتدي ملابس المهرجين، وهذا أنا،
والآخر هو المهرج السيئ، وهو أنت.

**لير:** هل تدعوني مهرجًا أيها الشقي؟
**المهرج:** لقد تخليت عن ألقابك الأخرى كلها؛ إنما لقب المهرج مولود معك.

(الملك لير، الفصل الأول، المشهد الأول، ١٥٤–١٦٥)

من الممكن إعادة صناعة دور الناصح الأمين الذي لعبه مهرج شكسبير بدون الملابس المبهرجة وربما بنجاح أكبر عن طريق اعتماد القادة على شخص أو أكثر لا يتعرض موقعهم للتهديد نتيجة للنصيحة المقدمة. وربما يكون من الممكن أيضًا التأكيد على الدور من خلال مطالبة كل أعضاء هيئة اتخاذ القرار بلعب دور «محامي الشيطان» كل بدوره. وبهذه الطريقة ستكون النصيحة من متطلبات الدور وليست نابعة من الشخص نفسه، ومن ثم فإن ذلك يوفر درجة من الحماية من القادة الذين تزعجهم النصيحة المحرجة التي يقدمها الأتباع، بالرغم من فائدتها.

على الرغم من ذلك فإن طبيعة الكاريزما محل الخلاف — فيما يتعلق بأصولها ووجودها — لا تقدم تفسيرًا للتوق نحو الكمال لدى القادة، وهذا ربما يعكس عدم رضانا الجماعي حيال حياة الأتباع غير المعترف بهم. وكما قال ألبرت شويتزر في سيرته الذاتية بعنوان «من حياتي وأفكاري»:

من بين كل الرغبة في المثالية لدى الجنس البشري، يمكن لجزء صغير فقط أن يظهر في صورة أفعال علنية. أما البقية الباقية من هذه القوة فلا بد أن

> ترضى بأفعال صغيرة وخفية. مع ذلك، فمجموع هذه الأفعال يتفوق آلاف المرات على أفعال أولئك الذين يحظون بالتقدير العلني واسع النطاق. فالنوع الأخير، مقارنة بالسابق، يشبه الزبد على سطح أمواج محيط عميق.

هذا نقد لاذع لفكرة أنه يمكن اختزال القيادة في سمات القائد وسلوكياته، ويشير ضمنًا إلى وجوب إدراكنا أن الإنجازات المؤسسية هي مؤسسية فحسب؛ إنجازات المؤسسة بأكملها وليست نتائج أفعال بطولية لقائد بمفرده. مع ذلك، وعلى الرغم من أن القادة الجماعيين والأتباع الجماعيين هم الذين يحركون عجلة التاريخ، فغالبًا ما يدعي قادتهم الرسميون أو الانتهازيون مسئوليتهم عن النجاح ويتركون معظم الأشخاص يتوارون في مجاهل التاريخ، مجهولين على الرغم مما أسهموا به. أبرزت جورج إليوت هذه الصورة في نهاية روايتها «ميدلمارش» عندما وصفت دوروثيا:

> إن طبيعتها الكاملة — مثل النهر الذي اشتق منه سايروس القوة — أهدرت نفسها في قنوات غاية في التفاهة على سطح الأرض. ولكن تأثير وجودها على أولئك المحيطين بها كان رهيبًا، ولا يمكن تقديره؛ ذلك لأن نمو الخير في العالم يعتمد في جزء منه على أفعال غير تاريخية، وسبب كون الأمور ليست سيئة للغاية معك ومعي بالقدر الذي كان يمكن أن تكون عليه يرجع جزء كبير من الفضل فيه إلى أولئك الذين عاشوا حياة خفية، واستقروا في قبور لا يزورها أحد.

إن القادة مهمون — وسوف نتناول دورهم في الفصل الأخير — ولكن هناك مجموعة كبيرة من العناصر الأخرى المهمة أيضًا، وهي التي غالبًا ما تصنع الفارق بين النجاح والفشل. ربما يأتي دور الأتباع باعتباره العنصر الأقل في فهمه أو تقديره مقارنة بالعناصر الأخرى، فمن دونهم لن يوجد قادة. ولكن هذا لا يعني أننا يمكن أن نتجاهل القادة ونعتمد على القيادة التلقائية للجماعة، كما سنرى في الفصل الأخير.

الفصل الثامن

# هل يمكننا الاستغناء عن القادة؟

اجعل للغرفة أبوابًا ونوافذ،
فتلك الفتحات هي التي تجعل الغرفة نافعة.
ومن ثم تأتي الفائدة مما هو موجود،
في حين تأتي المنفعة مما ليس موجودًا.

(كتاب تاو تي تشينج، المقطع ١١)

في الفصل السابع أشرت إلى أننا بحاجة إلى التركيز على القيادة لا على القادة، إن كنا بصدد فهم كيفية عمل القيادة على أرض الواقع؛ بمعنى أننا في الحقيقة بحاجة إلى إعادة الجماعة إلى القيادة. غير أن هناك قدرًا مساويًا من الخطورة في استبعاد القادة من القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة إلى الحد الذي عنده — إذا تعاونًّا أكثر بعضنا مع بعض — نستطيع حل مشكلات العالم بشكل جماعي من دون الاستعانة بالقادة. وفي هذا الفصل الأخير، أريد أن أشير إلى أن هذه النقطة خطأ تمامًا مثل افتراض أن القادة ليسوا بحاجة إلى التفكير في الأتباع، ولكن في هذه الحالة أود أن أعيد القادة إلى القيادة مرة أخرى.

في عصر المشكلات العالمية — سواء أكانت هذه مشكلات مالية أو بيئية أو دينية أو اجتماعية أو سياسية — صارت الدعوات لما هو بعد القيادة البطولية أشد من أي وقت مضى. وتشير بدائل القيادة البطولية (حيث إن هناك العديد من التنويعات لها) إلى أن القيادة غير ضرورية، أو أنه يمكن توزيعها بالتساوي بين الجماعة، أو بمجرد أن يزول سبب الصراع — سواء أكان بشأن ملكية خاصة، كما اقترح ماركس، أو الدين — تصير القيادة غير ضرورية، أو أن القيادة البطولية هي نتيجة للمؤسسة وليست سببًا لها. وفي

محاولة للفكاك من قبضة القيادة البطولية، يبدو أننا مفتونون الآن بالنقيض الظاهري لها، أي القيادة الموزعة؛ حيث إننا في عصر ما بعد القيادة البطولية سنكون جميعًا قادة حتى إنه لن يكون هناك قادة.

ثمة فكرة مفادها أن القيادة قد تكون جانبًا غير ضروري للمجتمع أو المؤسسة، أو أنه يتعين «توزيعها»، إما على نحو معتدل (ومن ثم تكون القيادة مشتركة) أو على نحو جذري (ومن ثم، نظرًا لأن كل فرد قائد، فلا يكون هناك قائد). هذه الفكرة لها سوابق طويلة. في الواقع، تقوم العديد من مجتمعات الصيد والجمع — مثل مجتمع الهادزا بتنزانيا — من دون وجود قائد واحد رسمي، حيث تُوزَّع مهام القيادة لكي يتمكن أي فرد من «قيادة» رحلة الصيد أو اقتراح الانتقال إلى منطقة جديدة وهكذا. وتتبنى مثل هذه المجتمعات القائمة على الصيد والجمع أنظمة قيادة رسمية فقط حين تقهرها القوى الاستعمارية، كما فعلت عدة قبائل من قبائل الهنود الحمر في القارة الأمريكية على سبيل المثال. لكن حتى تلك الثقافات القائمة بلا قادة ممنهجين وفقًا لنظام محدد لا تزال تحتفظ بعناصر القيادة؛ فقبيلة كومانتشي — على الرغم من أنها تمثل أكثر ثقافات الهنود الحمر في القارة الأمريكية تنقلًا ومعارضةً للاستبداد — اتخذت قادة مؤقتين في حالات الحرب أو الصيد أو حين كان يتطلب دينهم ذلك. وعلى نحو مماثل، فإن قبائل النوير كانت تتبع ما وصفه عالم الإنسانيات إيفانز-بريتشارد بنظام «التجزئة»، حيث يجتمع خليط متنقل من الجماعات القائمة على الأسر باستمرار مع جماعات أسرية أخرى ويعيد ترتيب نفسه، ولكن من دون وجود قيادة نظامية منهجية.

وتُعد مثل هذه المظاهر المحدودة للقيادة أكثر ندرة في الغرب. وعند انتقالنا من مجتمعات الصيد والجمع، مرورًا بما يسمى «عصر أمراء الحرب» (تقريبًا من نهاية عصر الجليد الأخير وحتى الحقبة الصناعية) وما ارتبط بذلك من تطور المجتمعات الزراعية المستقرة إلى مجتمعات صناعية واسعة النطاق، من الواضح أن شكل القيادة تغير حتى إن الأشكال المؤسسية والإدارية الخاصة بالديمقراطية والبيروقراطية استعاضت عن أنظمة أمراء الحرب بشبكات مؤقتة من القادة السياسيين والتجاريين والثقافيين والعسكريين الذين يعكسون الذكورية الصرفة لعصر أمراء الحرب حسبما يدعي الكثيرون.

ومع ذلك، في القرن الحادي والعشرين، حين سادت المشكلات المستعصية على ما يبدو، كان من الأفضل أن يلجأ العالم إلى القيادة التعاونية التي استعاضت عن أمراء حرب القرن العشرين بأنظمة حكم أكثر ملاءمة لأولئك الذين يقاسون عادة من تصرفات أمراء الحرب.

وكثيرًا ما يُستغَل الرابط بين أمراء الحرب (بما في ذلك الأنظمة الملكية الصرفة والديكتاتورية السياسية) وجماعات الكهنة الداعمة لهم من أجل الدفاع عن القيادة على أساس رابطها المقدس بالربوبية على اختلاف تنويعاتها. وسواء أكان هذا الرابط يتمثل في «الحق الإلهي» الخاص بالأنظمة الملكية، أم تصوير القادة العلمانيين على أنهم أنصاف آلهة، أم حتى رفع الأتباع لقادتهم إلى منزلة الآلهة، فمن الواضح أن هناك صلة ما بين القيادة ومملكة القداسة. ولكن إلى أي مدى تُعد هذه الصلة مهمة، وما الذي تشير إليه فيما يتعلق بإعادة توزيع السلطة بعيدًا عن القادة الرسميين والفرديين؟

ربما اعتقد البعض أن علمانية الغرب التي بدأت مع عصر التنوير قد قوضت الجانب المقدس من القيادة من خلال فصل الدولة عن الكنيسة. وبالتأكيد أشار نيتشه، في كتاب له بعنوان «العلم الشاذ»، إلى الوفاة المجازية للإله باعتبارها تحريرًا للإنسانية، مما أتاح آفاقًا لرسم صورة جديدة للبدايات، ومن ثم يمكن للمرء أن يستنتج أن علمانية المجتمع قد تستهل منهجًا جديدًا للقيادة يحرم مداهنة القادة باعتبارهم أنصاف آلهة. غير أن نيتشه طرح أسئلة أخرى:

> مات الرب. وبقي الرب في عداد الموتى. لقد قتلناه. فكيف يتسنى لنا أن نواسي أنفسنا، نحن أشر القتلة أجمعين؟ ما كان يمثل أقدس وأعظم ما يمتلكه العالم ينزف الآن حتى الموت تحت نصل سكاكيننا: من سيمسح هذا الدم عنا؟ أي مياه ستنظفنا؟ أي كفارة، وما الحيل المقدسة التي سنبتكرها لنكفر عن أنفسنا؟ أليس هذا الصنيع أعظم مما نستحق؟ ألا يجب أن نصبح نحن أنفسنا آلهة حتى نبدو ببساطة جديرين بذلك؟
>
> (١٩٩١، المقطع ١٢٥)

لقد حطمت عودة الأصولية الدينية باختلاف تنويعاتها الادعاء القائل إن الرب المجازي قد مات، ولكن من وجهة نظر كارل بوبر فإنه لا يمكن الإجابة عن هذا السؤال إلا بسؤال آخر: إذا كان الرب قد مات، «فمن يقوم مكانه؟» تشير إعادة صياغة القائد — أو ربما «إعادة القداسة» كلمة أفضل في هذا المقام — إلى أن القيادة صارت حتمًا حبيسة مملكة القداسة، وإن كان الأمر كذلك، فهل توجد إشارات تتضمن إعادة توزيع للسلطة بصورة جذرية؟

يبدو أن الموضوع لا يتعلق بالطبيعة المقدسة للقيادة — لأنه إذا كان هناك سبيل للعيش بدون قيادة، فإن طبيعتها المقدسة لا يمكن أن تكون من متطلبات المؤسسات — بل إن الموضوع يتعلق أكثر بكيفية تنسيق الحياة الاجتماعية. لكن المفارقة أن الشيء الثابت في المجتمعات «البديلة» هو أنها عادة ما تحتفظ بالطبيعة المقدسة للمجتمع، أو «قداسة» الحرية. قد يتحول شكل القداسة على نحو حسن ويصير عرضة للتأويل إلى ما لا نهاية؛ ومع ذلك يظل مقدسًا بصورة جوهرية. في الواقع، رفض تخويل السلطة لشخص آخر يتحكم فيك — وذلك لأن هذا يمكن أن يهدد سلامتك — يولد قداسة منيعة فيما يتعلق بحرمة الفرد أو المجتمع. أو كما أوضحت جو فريمان (إحدى رائدات الحركة النسوية الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين)، أن النتيجة المترتبة على اللاهيكلية لا تعني التحرر من الهيكل التنظيمي أو السلطة (البابوية أو أي شكل آخر) ولكنها تعني الانتقال من هيكل تنظيمي رسمي إلى آخر غير رسمي، مع الوضع في الاعتبار كل الاحتمالات للاستبداد الذي يمكن أن تحشده الجماعات غير الرسمية والفرق المسلحة. أشارت فريمان إلى أن الهيكلية الديمقراطية قد تكون ذات أفضلية على اللاهيكلية؛ لأن الهيكل التنظيمي على الأقل أكثر شفافية وقابلية للتغيير. ولكن نكرر مرة أخرى أن تفويض السلطة وتوزيعها وتناوب المهام يتطلب من جميع المشاركين أن يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تقديم إسهامات مهمة فيما يتعلق بالوقت والجهد. ومن وجهة نظر البعض، ربما يكون الجهد في غير محله. على سبيل المثال: أشار فليتشر إلى أن النماذج الجديدة لفترة ما بعد القيادة البطولية، على الرغم من أنها تُعزى إلى نماذج أكثر أنثوية، لا تزال تضرب بجذورها في المنظمات الذكورية، حيث يعتبر التعاون وبناء العلاقات والتواضع أعراضًا دالة على الضعف، لا القيادة. وبالطبع، فإن القيادات العليا في المؤسسات لا تزال في أيدي الرجال على نحو سائد، حتى إن نماذج القيادة لفترة ما بعد القيادة البطولية هي ببساطة نماذج أبطال.

أما من وجهة نظر البعض الآخر، فالموضوع لا يتعلق بـ «القيادة»، بقدر ما يتعلق بنوع «القيادة»، ولا سيما تلك الجوانب الخاصة بالقيادة والمتعلقة بتطوير القيادة الموزعة، التي تتولى فيها الجماعة نفسها القيادة. حاولت رالين أن تقارن بين الشركات ذات القيادة الموزعة أو الشركات القيادية والشركات التقليدية من خلال إشارتها إلى أنه داخل الشركات القيادية تُعد القيادة متوازية وجماعية وليست متوالية وفردية؛ بمعنى

أن الكثير من الناس يشاركون فيها، ولا تقتصر المشاركة على من يشغلون المناصب الرسمية. وهذه القيادة تعاونية ولا تقوم على السيطرة، وهي قيادة رحيمة وليست قاسية. وهذا يولد مجتمعًا وليس شركة فحسب. ووفقًا لجرون، فإن التداعيات الظاهرية للقيادة الموزعة ذات ثلاثة أوجه؛ أولًا: «العمل التآزري» — أو التآزر القيادي، بمعنى أن إجمالي القيادة الفردية أكبر من مجموع أجزائها، وثانيًا: حدود القيادة صار من السهل اختراقها، مما يشجع الكثير من أفراد المجتمع على المشاركة في قيادة شركاتهم، وثالثًا: هي تشجع على إعادة التفكير فيما يعتبر خبرة داخل المؤسسات وتزيد درجة المعرفة المتاحة للمجتمع. وخلاصة القول، لم تصر القيادة ملكية للقائد الفردي الرسمي، ولكنها ملكية ناشئة للجماعة أو الشبكة أو المجتمع.

دون الرغبة في الدفاع عن «القيادة البطولية»، ثمة سؤال في هذا الصدد: إذا كان القادة البطوليون ظلوا معنا زمنًا طويلًا — وكانوا يتحملون مسئولية معظم الأحداث المأساوية التي حدثت للجنس البشري منذ بدء التاريخ — فلماذا توقفنا عند حد إدراك قابليتهم للوقوع في الخطأ؟ ولو أننا عرفنا قابليتهم للوقوع في الخطأ منذ أن نشئوا، فلماذا لم يُطَوَّر بديل فعال، طويل المدى وواسع النطاق؟ بعبارة أخرى، هل يعد البديل الافتراضي للقيادة في عصر ما بعد القيادة البطولية بديلًا قادرًا على البقاء؟

بالطبع، قد يبدو هذا تمثيلًا غربيًّا إلى حد بعيد، ومن الواضح أن أفكار القيادة ومفاهيم القدسية غالبًا ما تختلف اختلافًا جذريًّا باختلاف الثقافات، وهو موضوع فضفاض للغاية ولا يمكن تغطيته في هذا الكتاب. في الواقع، الأمور التي تمثل القيادة والقداسة في الولايات المتحدة الأمريكية غالبًا ما تبدو مختلفة على نحو ملحوظ عن نظائرها في المملكة المتحدة. فالسخرية من — وليس هجاء — القادة الدينيين قد تلقى قبولًا من الأوساط الاجتماعية في العديد من المجتمعات في شمال أوروبا، ولكن الأمر على النقيض في إيران أو الولايات المتحدة الأمريكية. علاوة على ذلك، فإنني لا أهتم بالأساس بالإشارة إلى أن تفسيرات الغرب أو بريطانيا للرابط بين القدسية والقيادة صالحة في أي مكان، ولكن هناك على الأرجح صلة مهمة بين الظاهرتين في مختلف الثقافات، على الرغم من أن الطبيعة المحددة للمفاهيم والروابط قد تختلف اختلافًا كبيرًا في مختلف أنحاء العالم. وإنني سأقترح أن القدسية شيء لا يجرؤ أحد على ذكره وكأنه الحيز الذي تعمل داخله القيادة. ولهذا السبب نادرًا ما يُطرح لأنه يشكل إطار العمل الذي تعمل بداخله القيادة.

إن دراسة أصل مصطلح «القدسية» في اللغة الإنجليزية Sacred يقدم لنا دلائل على طبيعة الكلمة دون أن يقدم تفسيرًا لها (قاموس كولينز الإنجليزي، ٢٠٠٥، قاموس أكسفورد لدراسة أصل الكلمات الإنجليزية، ١٩٦٦). ويأتي أصل كلمة Sacred من الكلمة اللاتينية Sacer التي تعني «مقدس أو قدسي أو محظور مَسُّه»، وهذه الكلمة اللاتينية تأتي من كلمة لاتينية أخرى هي Sancire التي تعني «مبجل، مكرس لغرض ديني، موقر باعتباره مقدسًا، محصن ضد التدنيس، معزول». هكذا، يكمن أحد عناصر القدسية في الفصل بين المقدس والمدنس أو الاختلاف بينهما. وتتعدى كلمة Sacrilege التي تعني «تدنيس المقدسات» — التي تأتي من الأصل اللاتيني المركب الذي يعني «سرقة الأشياء المقدسة» — هذه الحدود وتدنس ما هو مقدس. وبالطبع، كان المعنى الأصلي لكلمة Hierarchy التي تعني «التسلسل الهرمي» هو «السيادة المقدسة»، وللكلمة الإنجليزية أصول إغريقية: فكلمة Arkhos تعني «سيادة أو حاكم» وكلمة Hieros تعني «مقدس أو إلهي»، في اللغة الإغريقية الأصلية. فالكلمة الإغريقية Hierarkhia كانت تعني رتبة مقدسة، ومن ثم تعد فكرة «الهرمية» الحيز التنظيمي المقدس الذي يسهل قيادة الإله (أو قيادة الكهنوت). وتعني الكلمة اللاتينية Sacerdos «راهب»، وتأتي الكلمة الإنجليزية Sacrifice التي تعني «التضحية» من اللاتينية المركبة التي تعني جعل الشيء مقدسًا، ومن ثم فإن العنصر الثاني للقدسية مرتبط بموضوع أساسي خاص بتقديم القرابين على أيدي من يعتبرون مقربين للإله وهم الكهنة، ومن ثم التضحية هي ما يجعل الشيء مقدسًا، فهي ممارسة للقيادة. وفي النهاية تشير كلمة «قدسية» إلى «موقف الاحترام والإجلال»، «الصمت في حضرة الآلهة». وقد يبدو هذا الصمت إشارة إلى إسكات مخاوف المؤمنين حين يزيح الإله أو ممثلو الإله المخاوف الوجودية، أو كما جاء في النسخة الإغريقية القديمة، حيث كان الآلهة أنفسهم يقضون على المخاوف الوجودية للبشر.

علاوة على ذلك، تشير دراسة أصل الكلمات إلى أن الجانب المقدس للقيادة يتضمن على الأقل ثلاث صفات فيما يتعلق بالمناقشة الدائرة حول القيادة: «الفصل» أي الفصل بين المقدس والمدنس، و«التضحية» أي التصرف الذي يضفي القدسية على شيء ما، و«الإسكات» الذي يمارسه الزعماء الدينيون أو العلمانيون لمخاوف الأتباع أو معارضتهم. دعنا نتعرض بإيجاز لهذا الجانب المقدس من القيادة قبل النظر فيما إذا كان الجانب المقدس ضروريًّا أو إذا كان لهذا تداعيات فيما يتعلق بالعمل من دون قادة.

## (١) الفصل

هناك ارتباط طويل وتاريخي بين الفصل والقرب والقيادة. على سبيل المثال: لنتأمل «اللمسة البسيطة من هاري في جنح الليل» التي طمأنت الجيش الإنجليزي عشية معركة أجينكورت في مسرحية شكسبير «هنري الخامس»: وهذا يُعد أمرًا مهمًّا لأنه نادرًا ما يقترب الأتباع من القادة، ناهيك عن لمسهم. بالطبع، يستمد الملوك شرعية حكمهم عادةً من صلتهم بالإله، ومن ثم فهم مسئولون أمام الإله فقط، ومن ثم افتراض أن لمستهم مقدسة تترتب منطقيًّا على افتراض أن كيانهم ككل مقدس. يجب حماية هذه الاختلافات — الفصل بين المدنس والمقدس — من خلال مراقبة الحد الفاصل، وهذا قد يتحقق من خلال منع الوصول المباشر أو من دون وسيط إلى القائد أو من خلال ارتداء القائد ملابس معينة أو أي مظاهر أخرى دالة على الاختلاف. وبالطبع، تمثل الثقافات المختلفة آليات فصل مختلفة، وبالطبع مفاهيمَ مختلفة لمسافة البعد المقبولة، غير أن بعض أشكال البعد — سواء أكانت رمزية أم مادية، وسواء أكنا نتأمل قيادة معنية بالمهام أو قيادة معنية بالأشخاص — تبدو عالمية. على سبيل المثال، كان يُلاحظ على هتلر بساطة ملبسه، الأمر الذي ميزه عن باقي القادة النازيين في ملابسهم المبالغة في التفاخر التي تمتلئ بالأوسمة والنياشين، وهذا ما ربطه بـ «العامة»، على الرغم من أنه لم يكن «واحدًا منهم» على الإطلاق.

ثمة فكرة مفادها أن القيادة تتضمن بعض آليات «التباعد» بين القائد والأتباع، وهي فكرة مألوفة، خصوصًا الاعتقاد أن القادة القريبين أفضل من القادة البعيدين. على النقيض من ذلك، كان مكيافيلي حريصًا على الإشارة إلى أن الابتعاد نصيحة مفيدة لمنع الأتباع من إدراك طبيعة القادة «المشوبة بالأخطاء»؛ لأن:

> الناس عمومًا يحكمون بعيونهم أكثر من أيديهم؛ حيث إن الجميع يستطيع أن يرى ولكن القليلين هم من باستطاعتهم أن يشعروا. فالجميع يرى ما الذي تبدو عليه، لكن قليلين هم من يلمسونك، وهؤلاء القلة لا يجرءون على معارضة رأي الكثيرين الذين يحظون بهيبة الدولة للدفاع عنهم.

لهذا تداعيات عميقة لمن يسعون لأن يصبحوا قادة؛ لأن القدرة على الحفاظ على البعد، وخاصةً منع الآخرين من الاقتراب منك والاحتفاظ بنفسك بعيدًا عن أنظارهم، أمر

مهم للحفاظ على هيبة القيادة، مثلما حدث مع ساحر أوز بعد أن سقط الستار الذي يخفي طبيعته «العادية».

إن البعد وسيلة لتسهيل اضطلاع القادة بالمهام البغيضة والضرورية وإفساح حيز لرؤية الأنماط التي تتعذر رؤيتها حين يكون المرء على مقربة شديدة من الأتباع أو على مقربة من الحدث، وهو موضوع تناوله هافيتز ولينسكي بالاستعارة المكنية: «الخروج إلى الشرفة» لرؤية المشهد على نحو أكثر وضوحًا.

وعلى الرغم من أن البعد ربما كان أمرًا مهمًّا للقيادة في أزمنة سابقة، فإن الاتجاه المعاصر في الأنظمة الديمقراطية بالغرب، على الأقل تحت أضواء وسائل الإعلام المتاحة ٢٤ ساعةً، هو ترسيخ صورة القيادة التي تحد من التباعد الاجتماعي؛ هكذا خرج توني بلير للتحدث إلى وسائل الإعلام خارج مكتبه بداونينج ستريت وهو يرتدي كنزة صوفية ويمسك بكوب من الشاي — كما لو أنه «واحد منا» — على الرغم من أن قلة قليلة منا هم من قد يفعلون ذلك أمام الصحافة العالمية، وأقل هم من يمكن أن ينادونه باسمه «توني» مباشرة، سواء أكانوا أصدقاء أم أعداء.

ومع ذلك، يرى كولينسون أن الإفراط في التركيز على القادة أصحاب الكاريزما يجعلنا نهمل إمكانية أن المسافة تمنح الأتباع أيضًا فرصًا مهمةً «لتكوين بديل وهويات أكثر معارضة وثقافات مناهضة في بيئة العمل تعبر عن التشكيك في القادة وتباعدهم عن الأتباع». وهذا يتضح على وجه الخصوص في طريقة استخدام الدعابة لإبعاد الأتباع عن القادة، على الرغم من أن هذا قد يشجع الأتباع على الإذعان لقادتهم كوسيلة للتنفيس عن إحباطهم بدلًا من تنظيم مقاومتهم.

إن الفصل بين القادة والأتباع يوضح بصورة جلية طبيعة عدم التكافؤ أو التفاوت الذي يمثل أساسًا من أسس القيادة، على الرغم من الغموض الذي يكتنف القيادة بالتفويض أو القيادة الموزعة أو الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة. وبالطبع، فإن هارتر وزملاءه يشيرون إلى أن عدم التكافؤ أمر شرعي وضروري وهو ما يولد تفاوتًا مفيدًا على نحو متبادل، شريطة الحفاظ على تدابير احترازية معينة. ومسألة «احتياج» هذا التفاوت الموجود في صميم القيادة لأن يكون شرعيًّا في حد ذاته وعلى نحو تام قد تفسر أيضًا لماذا يبدو أن لدينا نوعًا من تقديس القيادة؛ لأنه يجب التعامل معها باعتبارها مقدسة من أجل الحفاظ على شرعيتها.

وربما يفسر هذا أيضًا درجة العنف المستخدم ضد هؤلاء الذين يمتلكون الجرأة لتحدي القيادة التي تعتبر مقدسة على نحو صريح؛ ذلك لأنه لا يمكن الحفاظ على

القداسة إلا إذا تم التعامل بشدة مع هؤلاء الذين يقدمون على الإساءة إلى القداسة، أي هؤلاء الذين يقدمون على التدنيس. ومن ثم عوقب داميان الذي أقدم على محاولة اغتيال ملك فرنسا بالإعدام الوحشي كما حكى لنا الفيلسوف الفرنسي فوكو في كتاب له بعنوان «التأديب والعقاب». ويلعب التدنيس — تخطي الخط الفاصل بين المقدس والمدنس؛ أي تلويث المقدسات — دورًا مهمًّا في بناء القيادة وأيضًا يعتبر هجومًا عليها. على سبيل المثال: فتحت انتقادات جورباتشوف للحزب الشيوعي السوفييتي — أي تدنيس ما هو مقدس — الباب على مصراعيه أمام المزيد من الانتقاد الذي عصف في نهاية المطاف بالاتحاد السوفييتي نفسه. فإلى أن جاء هجومه اللفظي على الملأ، لم تكن سوى القلة القليلة هي التي تجرؤ على انتقاد الحزب، ولكنه بمجرد أن منح الإذن للآخرين بالمشاركة في الانتقاد، دُمِّرَ الكيان المقدس للحزب الشيوعي على نحو لا يمكن التعافي منه. وربما يمكن قول الشيء نفسه عن توني بلير، الذي استهل استنكاره للمادة الرابعة (الملكية العامة لوسائل الإنتاج والتوزيع والتبادل) في مؤتمر حزب العمال البريطاني عام ١٩٩٤ عملية تحويل حزب العمال إلى العمال الجديد.

ومن ثم فإن هناك جانبًا مهمًّا خاصًّا بالمقدس وهو أنه يتضمن بالضرورة الفصل بين المقدس والمدنس؛ يجب أن يكون هناك تباعد بين الاثنين حتى يكون للفصل معنى، على الرغم من أن الطبيعة الدقيقة للفصل تتسم بالمرونة الشديدة وعرضة للتفاوت باختلاف الثقافات. في الواقع، ربما كان «الاختلاف»، لا «البعد»، طريقة أفضل لفهم أهمية التمييز في هذا المقام. فربما كان البعد المادي أو الرمزي بين القائد والتابع كبيرًا أو صغيرًا، ولكن الاختلاف بين الاثنين ربما يكون مفتاح النجاح. بعبارة أخرى، هل لو أُزيل الاختلاف، بحيث لا يكون هناك قادة لأن الجميع قادة أو ليس هناك من قائد، تختفي القيادة حينئذٍ؟ لا نلمح بهذا إلى أن بعض الأشكال المؤسسية لا يمكنها الاستمرار بلا قيادة في ظل ظروف معينة، وإنما أن القيادة لا يمكنها الصمود بدون وجود اختلاف. الاختلاف عنصر أدائي من عناصر القيادة، وليس مظهرًا خارجيًّا تافهًا للدلالة على المكانة.

## (٢) التضحية

التضحية في المجتمعات القديمة، بالطبع، أمر مألوف بقدر ما تراه المجتمعات المعاصرة أمرًا مستهجنًا. فبينما كانت إمبراطورية الأزتيك تقدم المئات كقرابين لإله الشمس

ويلبسون جلود ضحاياهم، كان الرومان والإغريق القدماء والسلتيون والقرطاجيون والأفارقة والآسيويون، وكل جماعة أخرى تقريبًا، ينغمسون في دماء البشر والحيوانات؛ لاسترضاء آلهتهم، أو لحماية القبيلة، أو لضمان الخصوبة، أو المؤن الغذائية، أو لضمان أن القبيلة المهيمنة لن تخرب أرضك، أو لمجرد ضمان طاعة الأتباع الخانعين. وكانت أعراف ديانة الفارماكوس الإغريقية القديمة تتضمن طقوسًا لتقديم كبش فداء من البشر — بالنفي أو ربما الإعدام — يقوم بها المجتمع الذي يواجه خطر الحرب أو المجاعة.

### (٢-١) كبش الفداء

تشكل الضرورة الشعائرية لتقديم كبش الفداء جوهرًا أساسيًّا لأعمال رينيه جيرارد وترتبط بدور المحاكاة، أي رغبة البشرية في تقليد بعضها لبعض. تؤدي استباحة الآخرين في النهاية إلى تجريد الآخرين من ممتلكاتهم؛ منافسة لا مفر منها ورد فعل عدواني وعنف اجتماعي معمم ومترتب على ما سبق. ويشير جيرارد إلى أنه على مدار آلاف السنوات استطاعت الإنسانية احتواء هذه النزعة «الطبيعية» للعنف الاجتماعي من خلال تقديم القرابين من الأفراد. في الواقع، يطهر القتل البدائي لكباش الفداء المجتمع من عنف اجتماعي أعظم ويوفر حالة مؤقتة من السلم، إلى أن تتطلب الدورة التالية من المنافسة التي تتسم بالتقليد وعدوى العنف كبش الفداء التالي. ومن ثم كان الحل الوحيد أمام معضلة هوبز «حرب الكل ضد الكل» هو تضييق نطاق التركيز للوصول إلى «حرب الكل ضد واحد». وكانت كريستيفا محقة بالطبع، فكثيرًا ما يُضحى بالمرأة للحفاظ على قيادة الرجال؛ كما تشير ضمنيًّا «جرائم الشرف» المزعومة، على سبيل المثال. وغالبًا ما يصير المضحي أضحية، خاصة الملوك، مثل تشارلز الأول ملك إنجلترا ولويس السادس عشر ملك فرنسا، وكذلك أيضًا بعض القادة الذين كانت سياستهم موجهة للإطاحة بهؤلاء الملوك، مثل روبسبير أو حتى كرومويل الذي توفي لأسباب طبيعية، ولكن أُخرج بعد ذلك من قبره وعُلِّق جسده في سلاسل في حين عُرِضَ رأسه على سارية خارج كنيسة وستمينستر.

غير أننا لسنا بحاجة إلى تقييد أنفسنا بالموت الفعلي للاعتراف بأن تقديم القرابين لا يزال يلعب دورًا مهمًّا في القيادة، وخاصة في تقديم كباش الفداء من القادة أو الأتباع؛ فالأنظمة الديمقراطية كثيرًا ما تقدم قادتها السياسيين كأكباش فداء لفشلهم السياسي، وكثيرًا ما يقدم المديرون التنفيذيون جزءًا من موظفيهم كأكباش فداء حين تظهر

المشكلات، أو يقدم المساهمون المديرين التنفيذيين أنفسهم كأكباش فداء. وأكباش الفداء التي تهرب من التضحية الحتمية تنفى أو تُتجنب أو تُعاقب أو تُحط رتبهم أو يُصرفون من الخدمة أو يُسجنون، وكل هذه الإجراءات تسبقها محاكمة صورية بأي شكل من الأشكال، ومن ثم يقدم كبش الفداء في أوسع ميدان عام، ولا يجب أن تتم التضحية وحسب، بل يجب أن تُرى وهي تُنفذ. وأكرر مرة أخرى أن التضحية غير الدموية قد تتمثل في تضحية القائد بنفسه. على سبيل المثال: وعد المدير التنفيذي لشركة فورد في عام ٢٠٠٩، آلان مولالي، بإدارة الشركة مقابل دولار واحد في العام لو قدم الكونجرس مساعدة مالية في عام ٢٠٠٩.

بالطبع، نحن نقدم تضحيات طوال الوقت؛ فنضحي باستراحة الغداء للتخلص من رسائل البريد الإلكتروني غير المرغوبة، ونضحي بالنوم حتى وقت متأخر في صبيحة أيام الأحد للعناية بالحشائش وجزها وهلم جرًّا. بيد أن التضحية التي أشير إليها هنا هي التضحية من أجل المصلحة العامة. ومن ثم فإن تضحياتنا الشخصية العادية التي لا تشتمل أي تأثير على العلاقة بين القادة والأتباع غير متضمنة في هذه الفئة. فالامتناع عن كعكة الكريمة من أجل صحتك لا تتساوى مع التضحية بالخباز من أجل تحسين الروح المعنوية الجماعية في المخبز. ولا تُعد التضحية جانبًا مشئومًا ومحرجًا لبعض الطواغيت غير الأخلاقيين أو السيكوباتيين، ولكنها آلية ضرورية لأداء أشكال القيادة كافة. فالتضحية تخلق الحيز المقدس الذي لا يمكن أن توجد القيادة بدونه.

## (٣) السكوت

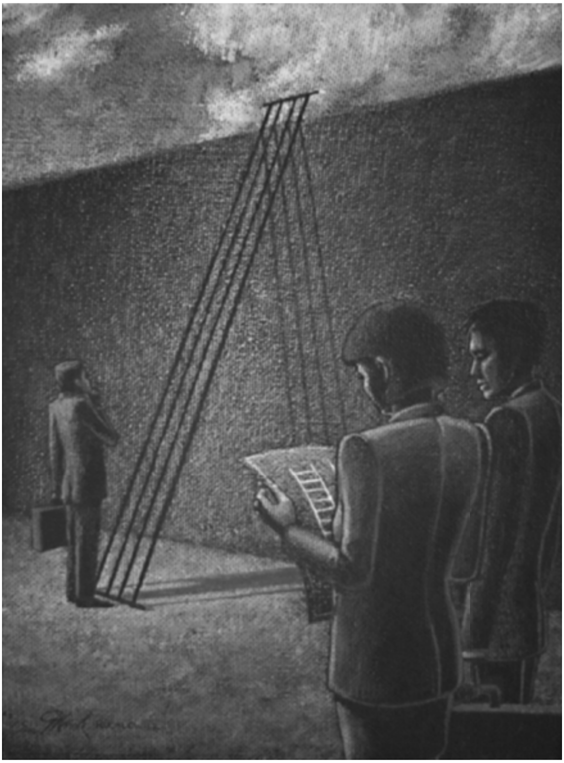
يشتمل الجانب المقدس للصمت على عدة مبادئ تتعدى مجرد إفساح المجال للتأمل؛ إسكات المعارضة وإسكات المخاوف. أما الأول، فموثق على نحو جيد (على سبيل المثال توثيق كولينز وأكرويد الوارد في جزء المزيد من القراءات) ولسنا بحاجة إلى تعطيل أنفسنا بالاستغراق في هذا الصدد.

في الأساس يتعارض مفهوم القيادة المتعلقة بكل ما هو مقدس مباشرةً مع الوجودية، التي تقف على طرف النقيض من الناحية الفلسفية والتي تقول إننا لسنا نتيجة تدبير الرب ولكننا نتيجة تصرفاتنا الحرة الواعية. ومع ذلك، هذا الاتجاه يشير ضمنيًّا إلى أن الشعور بالقلق الناشئ عن الشك والتخبط هو تحديدًا السبب في جعل المسئولية عبئًا ثقيلًا للغاية. حين نؤمن بالقدر الذي قضى به الرب، فإن المسئولية تُزاح

عن كاهلنا نظرًا لأن كل ما نفعله كتبه بالفعل الإله الذي يتولى المسئولية. ولكن إذا كان كل ما نفعله هو نتيجة للإرادة الحرة الطليقة التي لا تقيدها مبادئ أخلاقية مستقاة من الإله، فسنبدو مسئولين عن قراراتنا ومنحرفين عن أي قبلة أخلاقية أساسية نتخذ بها تلك القرارات. الحقيقة المطلقة والحل من الواجب هما الشيئان اللذان تعد بهما أرض القيادة الأسطورية هذه وتلك الاتفاقية المزدوجة المعقودة مع الشيطان. فبالنسبة للقادة، تُبادل الاتفاقية الامتياز والسلطة في اللحظة الراهنة بالتضحية فيما بعد؛ أما بالنسبة للأتباع، فإن الاتفاقية تتضمن غطاء أمان من «سوء النية»، أو ما قال عنه جان بول سارتر «تعريض الحرية للخطر» الذي يكمن وراء أكثر القرارات يأسًا بين شرين متبادلين. في الواقع، تخرس القيادة مخاوف الأتباع.

يشير إريك فروم إلى أن الخوف من الحرية كان تفسيرًا جوهريًّا لخضوعنا القهري للسلطة. من وجهة نظر فروم، اجتثت الحداثة جذور العلاقات المشتركة مع الآخرين، ومن ثم كانت هناك الوحدة التي لا يمكن تحملها وما ترتب عليها من عبء المسئولية الذي جعلنا نسعى وراء السلوان بين أذرع السلطة الحامية، أو القادة الذين كانوا فاشيين أو ديمقراطيين؛ لأنه بهذه الطريقة وحدها يمكننا أن نتجنب الخوف الناشئ عن تحمل المسئولية الشخصية.

إلى أين وصلت القيادة؟ من جانب، يمكننا الاستغناء عن القادة إذا رغبنا في تنظيم الحياة الاجتماعية وفق شبكات مؤقتة ومحدودة النطاق، غير أن أي شيء أكبر لو استمر مدة أطول يبدو أنه يتطلب نوعًا من القيادة ذات الطابع المؤسسي. الخبر السار أننا بحاجة الآن إلى التركيز على آليات تحميل القادة على مستوى الفرد والجماعة المسئولية وخلق المواطنة التي تتسم بتحمل المزيد من المسئولية والأكثر استعدادًا للانخراط في القيادة. والخبر السيئ يتمثل في أن هناك شكوكًا كثيرة تشوب افتراض أن القيادة التعاونية ليست عرضة للتلاعب والفساد مثل القيادة الفردية. ولا يمكننا تحقيق استجابات منسقة للمشكلات المزعجة للقيادة الجماعية من خلال أن ندير ظهورنا للقيادة الفردية، فحتى القيادة التعاونية تتطلب أفرادًا لأخذ الخطوات الأولى والاضطلاع بالقيادة وتفعيل القيادة الجماعية. في الواقع، يجب على أفراد الجماعة أن يخولوا سلطة القيادة بعضهم لبعض لأن الجماعة تشتهر بكونها سيئة في اتخاذ القرارات. ومن ثم فإن القيادة ليست المشكلة التي يتحاشاها الكثيرون، ولكنها الحيز الذي لا يمكن الاستغناء عنه. وهذا ما يطلق عليه بومان: «صمت المسئولية الذي لا يمكن تحمله.» وهذا هو التحدي الماثل أمامنا على مستوى الفرد والجماعة.



شكل ٨-١: معضلة الحرية. (© Mark Ruchlewicz/Getty Images)

# مراجع وقراءات إضافية

## الفصل الأول

An extended discussion of some the ideas in this chapter can be found in my *Leadership: Limits and Possibilities* (Basingstoke: Palgrave/Macmillan, 2005).


M. Alvesson and S. Sveningsson, “Managers Doing Leadership: The Extraordinarization of the Mundane”, *Human Relations*, 56(12) (2003): 1435–59.

J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, and R. J. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (London: Psychology Press, 2007).

W. B. Gallie, “Essentially Contested Concepts”, *Proceedings of the Aristotelian Society*, 56 (1955-6): 167–98.

R. A. Heifetz and M. Linsky, *Leadership on the Line* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2002).

P. Rosenzweig, *The Halo Effect* (London: Simon & Schuster, 2007).

K. E. Weick, *Making Sense of the Organization* (Oxford: Blackwell, 2001).

## الفصل الثاني

An extended version of the ideas in this chapter can be found in my article "Wicked Problems and Clumsy Solutions", in *Clinical Leader* 1:2.

M. Douglas, *Natural Symbols* (London: Routledge, 2003).

M. Douglas, *Purity and Danger* (London: Routledge, 2008).

A. Etzioni, *Modern Organizations* (London: Prentice Hall, 1964).

A. Jones, *The Innovation Acid Test* (London: Triarchy Press, 2008).

S. Milgram, *Obedience to Authority: An Experimental View*, 2nd edn. (London: Printer and Martin, 2005).

H. Rittell and M. Webber, "Dilemmas in a General Theory of Planning", *Policy Sciences*, 4 (1973): 155–69.

M. Stein, "The Critical Period of Disasters: Insights from Sensemaking and Psychoanalytic Theory", *Human Relations*, 57(10) (2004): 1243–61.

M. Sternin, J. Sternin, D. Marsh, and A. Rapid, "Sustained Childhood Malnutrition Alleviation Through a "Positive Deviance" Approach in Rural Vietnam: Preliminary Findings", in *Health Nutrition Model: Applications in Haiti, Vietnam and Bangladesh*, ed. O. Wollinka, E. Keeley, B. R. Burkhatler, and N. Bashir (Arlington, VA: Basic Books, 1997).

M. Verweij and M. Thompson (eds.), *Clumsy Solutions for a Complex World: Governance, Politics and Plural Perception* (Basingstoke: Palgrave/Macmillan, 2006).

P. G. Zimbardo, *The Lucifer Effect: How Good People Turn Evil* (London: Rider, 2009).

## الفصل الثالث

An extended version of some of the ideas in this paper can be found in "Leadership, 1965–2006: Forward to the Past or Back to the Future?", in *Mapping Management Studies*, ed. S. Dopson and M. Earl (Oxford: Oxford University Press, 2007).

L. H. Keeley, *War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage* (Oxford: Oxford University Press, 1996).

D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

A. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50 (1943): 370–96.

T. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence* (London: Harper and Row, 1982).

## الفصل الرابع

C. Boehm, *Hierarchy in the Forest* (Boston: Harvard University Press, 2001).

L. L. Carli and A. H. Eagly, "Gender and Leadership", in *The Sage Handbook of Leadership*, ed. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, and M. Uhl Bien (London: Sage, 2011).

T. Carlyle, *On Heroes, Hero Worship and the Heroic in History* (London: Echo Library, 2007).

K. Grint, Leadership: *Limits and Possibilities* (Basingstoke: Palgrave/Macmillan, 2005).

G. Knopp, *Hitler's Children* (London: Sutton, 2002).

D. Lewis, *The Man Who Invented Hitler* (London: Headline Books, 2004).

N. Nicholson, *Managing the Human Animal* (London: Texere Publishing, 2003).

G. Sheffield, *Leadership in the Trenches* (Basingstoke: Macmillan, 2000).

F. De Waal, *Chimpanzee Politics: Power and Sex Among Apes* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2000).

L. S. Warner and K. Grint, “American-Indian Ways of Leading and Knowing”, *Leadership*, 2(2) (2006): 225–44.

E. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

## الفصل الخامس

M. Alvesson and Y. D. Billing, *Understanding Gender and Organizations* (London: Sage, 1997).

B. Anderson, *Imagined Communities* (London: Verso, 1983).

P. Backé, “The Role of Fashion “Supermodels” in Advertising”, unpublished D. Phil, Oxford University, 2000.

M. Gladwell, *Blink* (London: Penguin, 2006).

M. A. Hogg and D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (London: Psychology Press, 2002).

S. M. Kaplan, M. M. Klebanov, and M. Sorensen, “Which CEO Characteristics and Abilities Matter?” Swedish Institute for Financial Research, Conference on the Economics of the Private Equity Market; AFA, 2008, New Orleans Meetings Paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=972446> accessed 6 April 2010.

N. Keohane, “On Leadership”, *Perspectives on Leadership*, 3(4) (2005): 705–22.

I. Pears, “The Gentleman and the Hero: Wellington and Napoleon in the Nineteenth Century”, *in Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*, ed. K. Grint (Oxford: Oxford University Press, 1997).

N. Smith, V. Smith, and M. Verner, “Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms”, Institute for the Study of Labour, Bonn, Discussion Paper 1708 (2005).

## الفصل السادس

B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).

R. R. Blake and J. S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964).

J. Bratton, K. Grint, and D. Nelson, *Organizational Leadership* (Mason, OH: Thomson-South-Western, 2005).

J. MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978).

R. Cowsill and K. Grint, “Leadership, Task and Relationship: Orpheus, Prometheus and Janus”, *Human Resource Management Journal*, 18(2) (2008): 188–95.

R. J. House, “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971): 321–38.

J. M. Howell, “Two Faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations”, in *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, ed. J. A. Conger and R. N. Kanungo (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

B. Jackson and K. Parry, *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership* (London: Sage, 2007).

M. Weber, *Economy and Society* (Berkeley: University of California Press, 1978).

A. Zaleznik, “Charismatic and Consensus Leaders: A Psychological Comparison”, *Bulletin of the Meninger Clinic*, 38 (1974): 22–38.

## الفصل السابع

K. Grint, *Leadership: Limits and Possibilities* (Basingstoke: Palgrave/Macmillan, 2005).

B. Kellerman, *How Followers Are Creating Change and Changing Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).

R. E. Riggio, I. Chaleff, and J. Lipman-Blumen, *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (San Francisco: Jossey Bass, 2008).

## الفصل الثامن

Some of the ideas in this chapter are covered at greater length in my article “Leadership and the Sacred”, Organization Studies (2010): 89–107.

Z. Bauman, *Postmodern Ethics* (Oxford: Blackwell, 1993).

D. D. Chrislip and C. E. Larson, *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference* (San Francisco: John Wiley, 1994).

D. Collinson, “Questions of Distance”, *Leadership*, 1(2) (2005): 235–50.

D. Collinson and S. Ackroyd, “Resistance, Misbehaviour and Dissent”, in *The Oxford Handbook of Work and Organization*, ed. S. Ackroyd, P.

Thompson, R. Batt, and P. Tolbert (Oxford: Oxford University Press, 2005).

W. Draft, *The Deep Blue Sea* (San Francisco: Jossey Bass, 2001). E. E. Evans-Pritchard, *The Nuer* (Oxford: Oxford University Press, 1940).

J. K. Fletcher, "The Paradox of Post-Heroic Leadership: An Essay on Gender, Power and Transformational Change", *Human Relations*, 15(5) (2004): 647–61.

M. Foucault, *Discipline and Punish* (Harmondsworth: Penguin, 1991).

J. Freeman, "The Tyranny of Structurelessness", *Berkeley Journal of Sociology*, 17 (1970): 1972-3.

P. Froese, *The Plot to Kill God: Findings from the Soviet Experiment in Secularization* (Berkeley: University of California Press, 2008).

E. Fromm, *The Fear of Freedom* (London: Routledge, 2001).

G. Gemmil and J. Oakley, "Leadership: An Alienating Social Myth?", in Leadership: *Classical, Contemporary and Critical Approaches*, ed. K. Grint (Oxford: Oxford University Press, 1997).

R. Girard, *Violence and the Sacred* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1972).

P. Gronn, *The New Work of Educational Leaders* (London: Sage, 2003).

N. Harter, F. J. Ziolkowski, and S. Wyatt, "Leadership and Inequality", *Leadership*, 2(3) (2006): 75–94.

R. A. Heifetz and M. Linsky, *Leadership on the Line* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2002).

J. Kristeva, "Logics of the Sacred and Revolt", in *After the Revolution: On Kristeva*, ed. J. Lechte and M. Zournasi (Sydney: Artspace, 1998).

N. Machiavelli, *The Prince* (Oxford: Oxford University Press, 1998).

F. Nietzsche, *The Gay Science* (London: Random House, 1991).

A. J. Polan, *Lenin and the End of Politics* (San Diego: University of California Press, 1984).

J. Raelin, *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).

Sartre, J.-P., *Existentialism and Humanism* (London: Methuen, 1973).

L. S. Warner and K. Grint, “American-Indian Ways of Leading and Knowing”, *Leadership*, 2(2) (2006): 225–44.

# مسرد المصطلحات

**أتباع مسئولون:** الأتباع الذين يقبلون المسئولية عما آلت إليه مؤسستهم بدلًا من إلقاء اللوم على القيادة السابقة.

**أحداث كبرى:** نقاط حرجة في موقف ما تهدد فهم الأفراد المنخرطين في هذا الموقف.

**إدارة عامة حديثة:** نموذج ثاتشر/ريجان/بلير للحوكمة العامة والمرتكز على الجمع بين الأسواق والأهداف والعملاء.

**إدارة علمية (تايلورية):** نموذج تايلور لزيادة إنتاجية القطاع من خلال تطبيق الأساليب العلمية.

**إدارة:** علم توجيه العملية المناسبة لحل المشكلات البسيطة.

**إذعان جبري:** مصطلح صاغه إتزيوني للإشارة إلى الإذعان المفروض بالقوة.

**إذعان حسابي:** مصطلح صاغه إتزيوني ليعبر عن الإذعان المتأصل في السلوك.

**إذعان طبيعي:** مصطلح صاغه إتزيوني للإذعان القائم على رغبة الأتباع في أن يتبعوا القائد بإرادتهم.

**أسطورة القيادة التعاونية:** الافتراض القائل إن القيادة الموزعة يمكنها أن تحل كل المشكلات المؤسسية.

**أسطورة القيادة:** الافتراض أن النجاح أو الفشل المؤسسي هو نتيجة مباشرة لأفعال القائد.

**إعطاء الإذن:** نموذج للقيادة يقترح أنه في حالة غياب الإذن الرسمي أو غير الرسمي من القادة، لا يميل الأتباع إلى الإقدام على المخاطرة.

**انحراف إيجابي:** مجموعة من الأفراد في مؤسسة يؤدي انحرافهم عن القواعد والمعايير إلى تمكينهم من تحقيق ما يعجز الذين يطيعون القواعد والمعايير عن تحقيقه.

**أنشطة معتادة:** الافتراض القائل إن القيادة ترتكز بالفعل على الأنشطة الروتينية إلى حد ما المتعلقة بالمناقشات اليومية والتفاعلات الاجتماعية أكثر مما ترتكز على الجوانب الفائقة للقيادة الكاريزمية.

**أنظمة سيطرة هرمية معكوسة:** المجموع المؤسسي للأفراد الذي تشكل لمقاومة هيمنة قائد فرد يفتقر إلى الشعبية.

**أنماط مثالية:** أداة منهجية أصلية ابتكرها ويبر لمقارنة الأنماط المؤسسية بالاستناد إلى النموذج الكامل نظريًّا (وغير الموجود فعليًّا).

**تأثير الشر:** افتراض أن الانطباع السيئ الأول يؤثر سلبًا على باقي الانطباعات التالية.

**تأثير الهالة:** الافتراض أن الانطباع الأول يؤثر على كل الجوانب في شخصية «الآخر».

**تَبَاعُد:** آلية يبقى بها الأتباع والقادة بدنيًّا و/أو رمزيًّا بعيدين بعضهم عن بعض.

**تبعية غير مسئولة:** نموذج للتبعية ينسب كل المسئوليات عن كل القرارات للقيادة.

**تسلسل هرمي:** نموذج للتنسيق المؤسسي واتخاذ القرار تزيد فيه مستويات عدم المساواة في القوة والمعرفة كلما اتجهنا صعودًا.

**تشابك/تجميع:** مصطلحان صاغتهما ماري دوجلاس لتأسيس استكشافها الثقافي.

**تصلب مؤسسي:** زعم أولسن أنه بمرور السنوات تصبح المؤسسات أكثر تصلبًا وعديمة الكفاءة.

**تعاطف:** القدرة على رؤية العالم من منظور الآخرين.

**تعلم عكسي:** الافتراض أن تعلم القيادة ينبع من الاستجابة للإشارات التي يصدرها الأتباع.

**جبرية:** منهج ثقافي يشيع فيه التسليم والإذعان.

**جسر ذهبي:** مصطلح صكه صن تزو للدلالة على الحيلة التي تساعد من خلالها «الآخر» على أن يواجه أو يتجنب المزيد من الصراع.

**حس سياسي:** القدرة على قراءة المواقف المؤسسية.

**حلول خرقاء:** منهج لحل مشكلات لها جذورها في التعدي على الحدود الثقافية المتسقة.

**حلول متسقة:** الحلول التي تبدو متسقة مع البيئة الثقافية التي تظهر فيها.

**رأس المال الاجتماعي:** تراكم الشبكات الاجتماعية الذي يؤدي إلى بناء المؤسسات الفعالة.

**سلطة:** القدرة على أن تجعل شخصًا ما يفعل شيئًا لم يكن ليفعله لولاك.

**سلطة:** قوة شرعية.

**سمات:** أنماط من السلوك أو الخصائص الشخصية.

**سوء نية:** مصطلح جان بول سارتر للدلالة على عملية اتخاذ القرار التي تنكر تحمل المسئولية.

**سيطرة:** نمط من أنماط اتخاذ القرار مرتبط بالأزمات.

**شركات قيادية:** الزعم أن المؤسسات يمكن أن يكون لها أكثر من قائد، فضلًا عن أن يكون لها قائد واحد أو بلا قادة على الإطلاق.

**علاقة تبادلية بين القائد والتابع:** نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.

**عمل تآزري:** قيادة موزعة الأدوار بحيث يكون الكل فيها أكبر من مجموع أجزائه.

**فردية:** النموذج الثقافي الذي يفسر العالم بناءً على السلوكيات الاقتصادية العقلانية للأفراد والأنماط المنطقية للسلوك.

**فيل أبيض:** نموذج للقيادة لا يصلح لتطبيقه إلا أفراد أشبه بالآلهة.

**قدرة سلبية:** زعم كيتس أن القدرة على الإبقاء على الشعور بالارتياح مع عدم اليقين مهمة للغاية في عملية اتخاذ القرار.

**قيادة تبادلية:** نموذج للقيادة ينظر إلى عملية التبادل باعتبارها عملية مهمة.

**قيادة تحويلية:** نموذج للقيادة يحاول أن يرفع الأتباع فوق المصلحة الذاتية.

**قيادة صانع العجلات:** نموذج للقيادة لا يرتبط فيه النجاح بخبرة القائد الفرد، ولكن بقدرة القائد على دمج فريق من الخبراء في العمل.

**قيادة موزعة:** أحد نماذج القيادة الجماعية.

**قيادة:** فن انخراط جماعة أو مجتمع في مواجهة مشكلات مستعصية أمامهم.

**كاريزما (ضعيفة):** مصطلح تالٍ على مصطلح ويبر ومخالف للمضمون الرئيسي للمصطلح الذي يشير إلى قوة الشخصية.

**كاريزما (قوية):** مصطلح صاغه ويبر في الأساس للإشارة إلى الأشخاص الذين يتمتعون بمواهب وقدرهم أن ينقذونا في الأزمات.

**كبش فداء:** شكل من أشكال الاستجابة الجماعية في أوقات الأزمات تتيح للجماعة أن تحتفظ بـ «البراءة».

**كفاءة:** مهارة أو سمة مميزة.

**مجتمع جبري:** مجتمع تخلى تمامًا عن كل قدراته على المقاومة أو التغيير.

**مجتمع مصير واحد:** مجتمع يرتبط أفراده معًا بقدر واحد.

**مجتمع ممارسة:** نموذج تعلم صاغه فينجر يرتكز على الممارسة الجماعية لا الممارسة الفردية.

**محترفون:** مجربون براجماتيون منهجهم «افعلها بنفسك».

**مساواة:** نموذج سياسي وثقافي يرتكز على التساوي في الحقوق والواجبات وتقاسم اتخاذ القرار.

**مشكلات بسيطة:** المشكلات التي تُحَلُّ عامةً من خلال تطبيق معايير إجراءات التشغيل القياسية.

**مشكلات حرجة:** هي المشكلات التي يصنفها القائد على أنها أزمات.

**مشكلات مستعصية:** مشكلات إما جديدة أو شديدة الصعوبة لا توجد لها إجابات واضحة، ويتطلب التعامل معها جهدًا تعاونيًّا.

**معارضة بناءة:** صورة من صور انشقاق الأتباع يقصد منها حماية الجماعة ومنع القادة من اتخاذ قرارات خاطئة.

**مفهوم خلافي في الأساس:** مصطلح صاغه جالي يشير به إلى المفاهيم التي تبقى بدون إجماع على مدلولها.

**مكيافيلية:** نموذج للقيادة ينطوي على ضرورة فعل القادة كل ما هو لازم لتحقيق المصلحة العامة.

**موافقة مدمرة:** صورة من صور امتثال الأتباع تهدد الجماعة بسبب قبولهم بقرار خاطئ اتخذه القائد.

**موروث جيني:** الافتراض أن السلوكيات مشفرة وراثيًّا داخل الإنسان، ومن ثم لا يمكن تغييرها.

**نظرية الاحتمالية:** نموذج للقيادة يربط فهم الموقف بأحد أنماط القيادة.

**نظرية العظماء:** نموذج صاغه كارليل لشرح تطور التاريخ من خلال أفعال مجموعة بسيطة من الرجال الخارقين للعادة.

**نظرية المسار–الهدف:** نموذج هاوس الاحتمالي للقيادة، والمرتكز على العلاقة بين متغيرات مختلفة.

**نظرية هوية اجتماعية:** نموذج للقيادة قائم على الهوية الجماعية باعتبارها المصدر الأساسي للحراك الجماعي.

**نظرية س:** نموذج صاغه ماكجريجور (قريب إلى هوبز) تقترح به «الطبيعة الإنسانية» أفرادًا هم أساسًا يتسمون بأنهم كسولون وأنانيون ويجب إجبارهم على العمل المنتج.

**نظرية ص:** نموذج صاغه ماكجريجور (قريب إلى روسو) تقترح به «الطبيعة الإنسانية» أفرادًا هم أساسًا يتسمون بأنهم مسئولون وإيثاريون ويحتاجون إلى أن يتركوا وشأنهم دون قهر، لكي ينخرطوا في عمل إنتاجي.

**نمط نموذجي:** نموذج للقيادة يقترح أن المرشحين المرجحين لتولي القيادة هم الذين يتبنون أكثر أنماط المعايير الثقافية تطرفًا.

**هرم احتياجات:** نموذج وضعه ماسلو يقترح أن الاحتياجات الدنيا (الفسيولوجية) لها الأولوية في الإشباع عن الاحتياجات العليا (المعرفية).

**هرم متغير:** بنية مرنة تتحرك فيها عملية اتخاذ القرار بين المواقع المختلفة طبقًا للموقف.